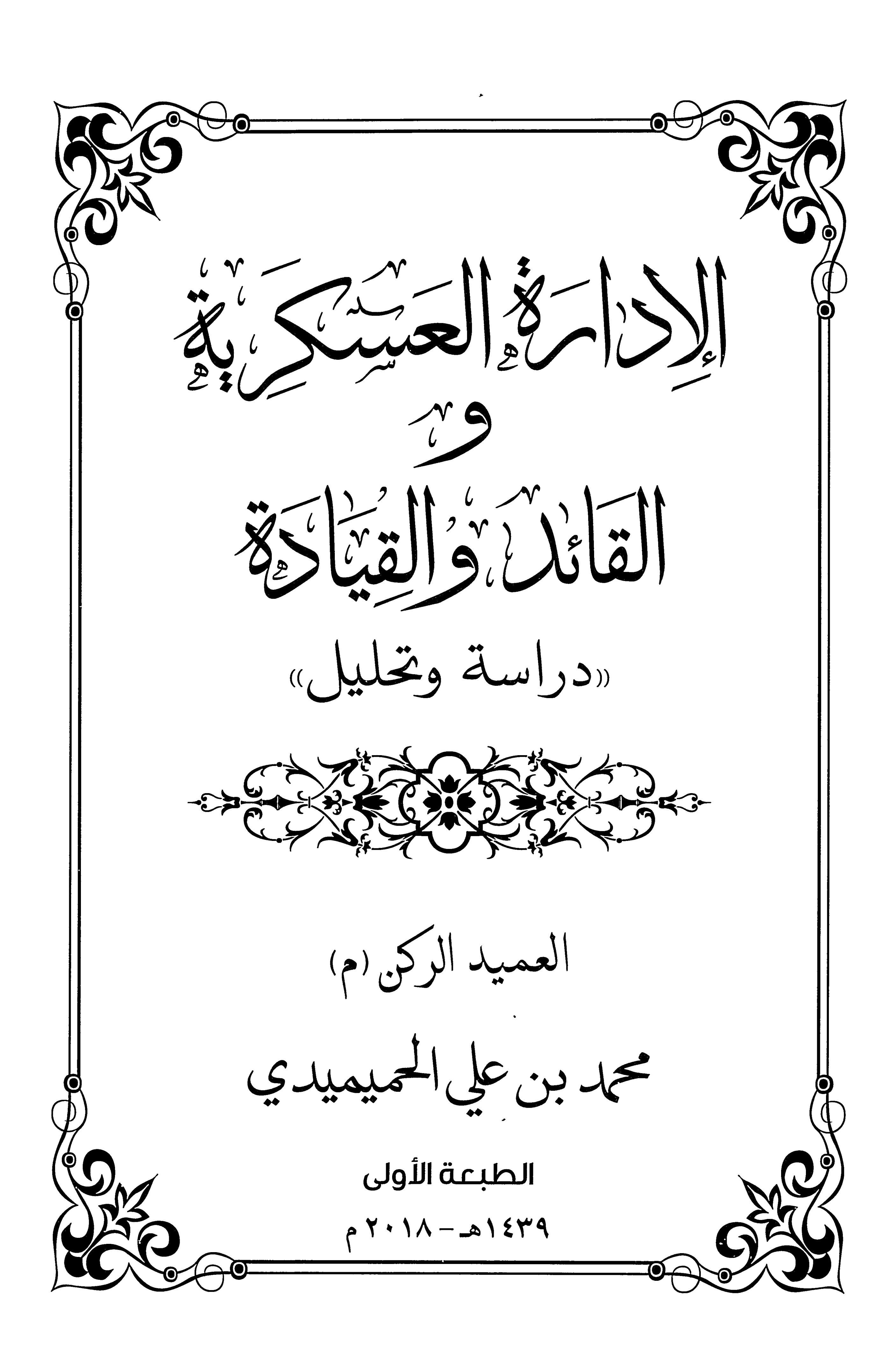
الإدارة العسكرية و القائد والقيادة

«دراسة وتحليل»





العميد الركن (م)
محمد بن علي الحميدي



الإدارة العسكرية و القائد والقيادة

«دراسة وتحليل»

العميد الركن (م)

محمد بن علي الحميميدي

الطبعة الأولى

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

بسم الله الرحمن الرحيم

ⓒ محمد علي الحميدي، ١٤٣٩هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
الحميميدي، محمد علي
الإدارة العسكرية والقائد والقيادة دراسة وتحليل.
/ محمد علي الحميميدي. - الرياض - ١٤٣٩هـ
٢٠٠ ص؛ ١٧×٢٤ سم
ردمك: ١ - ٦٠٩١ - ٠٢ - ٦٠٣ - ٩٧٨
١- الإدارة العسكرية أ. العنوان
ديوي ٣٥٥,٦ ١٤٣٩/٢٩٥١

رقم الإيداع: ١٤٣٩/٢٩٥١
ردمك: ١ - ٦٠٩١ - ٠٢ - ٦٠٣ - ٩٧٨

القسم الأول

الإدارة العسكرية

الفهرس
(القسم الأول . الإدارة العسكرية)

(القسم الثاني ـ القائد والقيادة)

الإدارة

المقدمة:

تعتبر الإدارة بشكل عام حيزاً مهمًّا من تطور حياة الإنسان وقد دعت الحاجة إليها بسبب أهمية ومتطلبات التعاون وتنظيم الجهود المشتركة للأفراد وتوحيدها لخدمة الهدف العام.

وفي الواقع أن بعض أساليب الإدارة سبق أن عرفها الإنسان بالفطرة في بداياته قديماً منذ أن ظهرت التجمعات البشرية للأفراد في المجتمعات القبلية والقروية، عندما يتطلب الموقف ذلك. وبناء على ذلك فإن الإنسان استخدم الإدارة عند الحاجة خلال العهد القديم. وفي الحقيقة أن استخدمه للإدارة كان تلقائياً بدون إدراك لأهمية ما يقوم به.

ومع مرور الزمن وتعاقب الأجيال تطور الإنسان حضرياً وبالتالي تنظمت حياته وانتشرت عمليات أنظمة الشؤون الحياتية بين الأفراد والجماعات، وتبادل متطلبات الحياة البدائية لتأسيس مبادئ التعامل وبناء العلاقات حسب اختلاف اتجاهاتها.

ولا شك بأن الذي يميز الإنسان عن باقي الكائنات الحية هو العلاقة التي تربط الإنسان بالآخرين، لأنه هو الذي يبحث عن الخدمة أو المنفعة. ومن خلال هذه العلاقة برزت الإدارة لتنظيم جهود البشر وتبادل المنافع.

ومع مرور الوقت علا شأن الإدارة وزادت أهميتها بالنسبة لحياة الشعوب. ونظراً لتزايد أهميتها إلى جانب ارتباطها بجميع الأنشطة والأعمال مهما كان نوعها سواءً كانت اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو مدنية إلخ.

الإدارة بشكل شامل

في الحقيقــة لــو نظرنــا إلى الإدارة لوجدناها عبارة عن علــم، كالعلوم الأخرى، حسب اختلاف المجالات. وهذا العلم له قواعده المتعلقة فيه، إلى جانب أصوله. مما دفع الكثير من المفكرين والباحثين إلى صياغة المبادئ والأسس التي أصبحت تشكل حقائق ثابتة يتم تطبيقها وممارستها في جميع المنظمات على اختــلاف اختصاصاتها واتجاهاتها. وبالنســبة للإدارة من الممكن أن يطلق عليها فن نظــراً لمتطلباتها المهارية المتنوعة، إضافة إلى متطلباتها الفكرية فيما يتعلق بالتخطيط واتخاذ القرارات. وكذلك نســتطيع اعتبارها إنســانية لارتباطها بقيادة الأفراد وإدارتهم وتوجيه أنشطتهم بشكل يحقق الهدف المنشــود. ومــن الممكن أن نعتــبر الإدارة كمهنة أو وظيفة. وذلك يتوقف على فلسفة المنظمة وأهدافها، لأنها تقدم لإدارة العاملين فيها الدعم الكافي والإسناد المناسب لكل ما يتعلق بتوجيه المهارات والقدرات الذاتية واستخدامها للرفع من مستوى المهنية عند العاملين.

من الواجب أن ننوه عن كلمة منظمة هنا لأنها ستتكرر كثيراً. وكلمة منظمة تطلق على العمل الجماعي المنظم ســواءً كان حكومية أو خلافه، ويستند إلى أســس وعلاقات رسمية وقانونية تبين قواعد التعامل بين الأفراد داخلها إلى جانب المحيط الخارجي. تعبر عن أكثر الأنشــطة الصناعية والتجارية والخدمة، أو كانت أنشــطة تمارس في المؤسسات العسكرية أو المدنية أو السياسية.

وتتضح أهمية الإدارة عن طريق تنسيق الجهد الجماعي وتوحيده من أجل المحافظة عليه موحداً. إلى جانب متابعة التطور لاستمرارية المنظمات ونموها بواسطة التطبيق الواعي للعمليات الإدارية. وبذلك يتضح أن للإدارة دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف الفرد، لأنها تبين أساليب أداء العمل والجماعة لتوحيد وتنسيق الجهد المشترك.

ولا شك أن عوامل عديدة خلال عصرنا الحالي ساعدت على تشجيع أهمية دراسة الإدارة وتطبيقاتها. لأنها حالياً تمارس في جميع الميادين سواءً كانت صناعية أو سياسية أو اقتصادية أو عسكرية إلى جانب العلاقات الدولية. في الواقع خلال عصرنا الحاضر تواجه المنظمات حسب اختلاف طبيعتها وأنشطتها صعوبات عديدة. وهذا يرجع بشكل أساسي إلى التطور الكبير والمتصاعد في ميادين الاتصال والمنافسة والمعلومات، إضافة إلى تحديات العولمة. وبناءً على ذلك أصبح ينبغي للمدير والقائد إعادة البحث في طرق ووسائل العمل واتخاذ القرارات بشكل يتلاءم مع اختلاف أنشطة المنظمات لما يحقق نجاح سياسة المنظمة واستمراريتها. وهنا لا بد من دمج الأفكار والنظريات المتعلقة بالإدارة المعاصرة مع القواعد والمبادئ الفكرية مع اعتبار الأسس التي عملت على تطور الفكر الإداري. وانطلاقاً من ذلك لا بد من توفير حلقة فكرية لطبيعة العمل الإداري على شكل أساس جديد، يستطيع تهيئة ظاهرة شاملة للإدارة وتطبيقاتها حسب متطلبات الحياة المعاصرة.

ولا بد من التنويه إلى خصائص شكل تطبيق المبادئ والقواعد والأساليب الإدارية يتوقف على نوع المنظمة وأسلوبها.

مفهوم الإدارة:

في الواقع ليس هناك مفهوم شامل أو تعريف معين للإدارة، نظراً إلى اختلاف الآراء والبحوث. والسبب في ذلك يرجع إلى أن كل من يتطرق إلى هذا الموضوع يركز على المفهوم من ناحيته الخاصة، حسب الحالة التي يدرسها، فعلى سبيل المثال هناك من يعتبر الإدارة على أنها أعمال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والإشراف للموارد البشرية والمادية والمالية. ومن ناحية أخرى نجد من يعتبرها الجزء الرئيسي في أية نشاط جماعي داخل المنظمة باعتبارها تقود إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمشتركة. وهناك من ينظر إليها بمفهوم أوسع بحيث جعل الإدارة الجزء الرئيسي والمهم في المنظمة التي يناط بها تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تنشدها المنظمة من خلال نشاطها. بينما نجد آخر يعتبرها حسن التدبير والتصرف الذي يشكل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإشراف مع تأكيد الثقة وتحقيق النجاح. وبذلك نجد أن جميع الآراء تجمع على أهمية العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي تقدم مفهوماً يجمع بين أداء الوظائف الإدارية وأهمية تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها الإدارة من خلال قيامها بالأنشطة المختلفة. وعلى كل حال من الممكن اعتبار الإدارة تفكير وطريقة عمل منظم يتوقف على الجهد المشترك لعدد من الأشخاص أو الجماعات من أجل تحقيق غاية أهداف المنظمة.

وفي الواقع مهما تعددت وجهات النظر حول مفهوم الإدارة يبقى أن يتكون مفهوم الإدارة من ثلاثة عوامل رئيسية، وهي البشر ـ وأسلوب العمل ـ والهدف.

وظائف الإدارة:

١. **التخطيط:** هــي الوظيفة الإدارة الأهم من بين الوظائف الأخرى. إلى جانب أولوية اســتخدامها. لأن المدير ينبغــي أن يتمتع بالقدرة على التنبؤ بالمســتقبل وبعد النظر، كما يتمتع بالقدرة على تعيين الأهداف المطلوبة ووســائل تحقيقهــا عن طرق إجراءه عدد من السياســات والإجراءات والمبادئ والأسس الضرورية لتسهيل عمليات التنفيذ.

٢. **التنظيم:** وتتركــز وظيفة التنظيم على تعيين الأنشــطة المطلوبة على أســاس الخطة وتهتم بشــكل خاص بالعلاقات بين الإدارات وبين الأفراد وتنظيمها بالاســتناد على صلاحيات ومسؤوليات ومتطلبات محددة حسب اتجاه تحقيق الهدف.

٣. **القيادة:** وهي تمثل واجبــات المدير المتعلقة بدوره القيادي المرتبط في تشجيع الأفراد وتقوية حماســهم وتوجيههم والتفاعل معهم عن طريق الوســائل المملكة والتي تحقق التنفيذ الفعال والأفضل لأداء العمل.

٤. **الرقابة:** وهي تمثل المتابعة والإشراف وقياس النتائج للعمل، من أجل التأكيد أن العمل يؤدى بشــكل جيد وواضح. إضافة إلى ذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح ســير العمل بالشكل المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي الواقــع أن الوظائف الإداريــة متكاملة ومترابطــة وتكمل كل منها الأخرى. وينبغي للمدير أن يقوم بجهود واهتمام متساوي بين تلك الوظائف،

لأن الخلل في أحد الوظائف سينعكس على كفاءة المدير بشكل مباشر فيما يتعلق في إنجاز الوظائف الأخرى.

تعتبر دراسة التطور الفكري الإداري عاملاً ذو أهمية قصوى فيما يتعلق في جمع التصورات المتكاملة عن جهود المدارس الفكرية، حيث كان لجهودهم العلمية الفعالة ما كان منها نظرياً أو علمياً أو تطبيقيا، علامات من الصعب اخفائها أو دورها في تحديد قواعد الإدارة. وبناءً على ذلك دفع التراكم المعرفي لمجالات الدارسين في مواضع الإدارة، إلى مبادئ ومفاهيم. ما زال أغلبها يعتبر جزءاً فاعلاً خلال الدراسات والتطبيقات الإدارية في المنظمات المعاصرة.

ورغم تباعد الأجيال لكل الباحثين بهذا الميدان الحيوي، إلا أنهم منذ بداية القرن التاسع عشر حتى منتصف القرن العشرين أظهرت بحوثهم ودراساتهم الرغبة إلى التفكير الجدي والعمل الفعلي باتباع أسلوب علم منظم ومدروس بعناية لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن جهود ومساهمات الأوائل في علم الإدارة أظهرت جوانباً متباعدة جديدة لأسس تنظيم الحياة البشرية. ولا شك أن المبادئ والمفاهيم التي توصلوا إليها كانت هي الأساس أو القاعدة التي يعتمد عليها المعاصرين حالياً لبناء العلاقة بين المنظمة والمجتمع وبين الدول مع بعضها. وفي الحقيقة أن التنفيذ الصحيح لهذه العلاقة يعتبر من عوامل نجاح المنظمات في إدارة شؤونها الداخلية. وتفعيل الروابط المختلفة بين العاملين بكل مستوياتهم الإدارية.

الإدارة العسكرية

تعتبر الإدارة العسكرية من العوامل الرئيسية لممارسة القائد للقيادة. ويظهر التاريخ العسكري المظاهر الأكثر أهمية للإدارة خلال الحروب الماضية. وغالباً ما كان نتيجة فشل المعارك والنتائج السيئة لها في الماضي، هو فشل القدرة الإدارية أو عدم وجودها أصلاً. ويقر أصحاب المهنة العسكرية بذلك. ففي الواقع أن الكثير من الإجراءات والأعمال المختلفة التي ينبغي القيام بها قبل أن يتمكن القائد من توجيه الأمر بالهجوم، والقائد الناصح يستطيع إلهام وتحفيز رجاله قبل الهجوم. إلى جانب قدرته كذلك أن ينظم جهودهم ويوحد أعمالهم بشكل جيد. ولا بد من تنسيق ما يملكه من الطاقة البشرية ومصادر الأسلحة المتوفرة أمامه بشكل يعزز كل منها الآخر بشكل متبادل على نفس القدر من الأهمية. وهذه الأعمال تتطلب من القائد المهارة الكافية والقدرة على الأعمال الإدارية التالية: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والإشراف، مع توفر جهود الاهتمام إلى أقصى الحدود يتطلب قدراً معيناً من هذه الأعمال المذكورة آنفاً.

ويمكن تحقيق الإدارة الفعالة من خلال العمل الدقيق والأعمال الإدارية، وتوليف الأساليب الفنية المبتكرة. وعن طريق الأدوات المساعدة أو بدونها، تصبح الإدارة علم استخدام الأفراد والمواد في الإنجاز الاقتصادي. لذلك كل قائد يعتبر مديراً إلى حد ما.

نشأة الإدارة العسكرية:

في الواقع أن استعمال الأعمال الإدارية من قبل القادة العسكريين يرجع في الأساس إلى التاريخ العسكري القديم جداً، فكان في الماضي البعيد من المتطلبات العسكرية حشد جميع القوات العسكرية وتجهيزها بالمتطلبات الضرورية فيما يتعلق بالأسلحة والإمداد وبكل ما يحتاجه والتركيز على تدريبها الجيد. وبالتالي تحركها على شكل مناورات تعطيها القدرة على القتال، وكل ذلك ينفذ بشكل راقياً من المهارة الإدارية. وعندما ثارت الثورة الصناعية خلال القرنين الثامن والتاسع عشر زادت أهمية المتطلبات الإدارية واتسعت.

نشوء الإدارة العلمية:

في خط مساوي لانتباه القوات المسلحة البطيء لحاجتها الملحة للإدارة الفعالة، برزت هذه الفكرة في نطاق الصناعة المدنية، وهناك دلائل تؤكد تطبيق هذه الممارسات الإدارية، سبق أن طبقت في الصين قبل أكثر من خمسة عشر قرناً. إضافة إلى ذلك تطبيقها في روما وبلاد ما بين النهرين قديماً، وهذا يعطي الدليل القاطع على اطلاعها على المشاكل الإدارية وحلولها. وامتازت التجديدات التي نشأت خلال الثورة الصناعية بالتأثير الكبير الذي شمل جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية، وما زال أثرها ملموساً حتى اليوم. كما أن ذلك دفع إلى زوال نظام نقابات التجار والصناع القائم آن ذاك في القرون الوسطى، وابتكار شكل جديد للعلاقة بين

طرفي المستخدمين. وبنفس الوقت عزل العامل عن البيئة العائلية، وأصبح في منظمة تسيطر على أدوات الإنتاج، وأصبح عمل العامل والمنظمة منفصلين وليس مترادفين كالســـابق، وكلفة المنظمة بوضع جعلها تسيطر على الإنتاج وفي نفس الوقت ألقت أدوات الإنتاج على التنظيم، الى جانب ذلك ســبق أن اشـــتراك في المستويات سابقاً صاحب المؤسسة والحرفيون كل بمفرده. وما زالت مفاهيم المســـارات في التقســـيم اللاحق للمسئولية والمكافئات الناتجة من هذا التخصص في العمليـــة، تخضع للتأويل والتطوير القانوني والاقتصادي، وبالتالي بدأت الثورة الصناعية بداية تكنولوجيا تســـتمر آثارها في الانعكاس على التغييرات في الأسلحة والتكتيكات والمنظمات، وشمل ذلك القاعدة الاقتصادية والاجتماعية الوطنية التي تزود القوات المســـلحة بالأفراد والتجهيزات.

وخلال عام ١٩١٦م كتب هنري فايول الفرنسي دراســـة جيدة فيما يتعلق بـــالإدارة العامة والصناعة. فدراســـة (فايول) عـــام ١٩٤٩م أظهرت النتائج الاعتبارية للأعمال الإدارية، كما ظهـــر على الصعيد التنفيذي العام. ورتب (فايول) مبادئ الإدارة التي لا تزال تحت الاستعمال، علماً أن تلك المبادئ شـــملت عدد من المواضيع كالسلطة والمســـئولية والنظام ووحدت القيادة والمعنويات ووحدت التوجيه وروح التعاون.

ولكن يعتبر الأغلبية أن (تيلر) الأمريكي مؤسس الإدارة العلمية. وكان ينصب اهتمامه ويركز إثارته في المســـتوى العلمـــي في الإدارة. ويعتبر أفضل كتابين مشهورين له هما: إدارة الورشات عام ١٩١١م والآخر مبادئ الإدارة عام ١٩١٩م.

ويهتم هذان الكتابان بتطور الأدوات والوسـائل التي يستخدمها العامل. وأدت تجـارب (تيلر) إلى تطوير مفاهيم تتعلق بالقدرة الإنتاجية، ودراسـة الزمـن، والحركـة أو التعب، والقدرة عـلى التحمل والتكاليـف، وتقدير العمل. ورغم أن مؤلف (تيلر) ركز اهتمامه على الناحية الفنية على أسـاس أنها مفضلة على الناحية الإنسـانية المجردة في الإدارة. إلا أنه يبين بشـكل واضح دور الحوافز المعينة فيما يتعلق في تشـجيع العمال، كما بين أهمية التخصص. ومن الأشـياء المهمة التي تبرز مواهب (تيلر) تتمثل في أساليبه في طرق المعالجة ومحاولته تنفيذ المنهج العلمي في المشـاكل الصناعية. كانت بداية ثورة تكنولوجية اسـتمرت آثارها في الانعكاس على التبدل في الأسلحة والتكتيكات. وكذلك في القاعدة الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، التي تحصل القوات المسلحة منها على احتياجاتها من الطاقة البشرية التي توردها إلى جانب التجهيزات اللازمة لها.

وفي الواقع أن قائد المسـتقبل العسـكري سـيواجه الفرضية القائلة بأن المجالات السياسـية والاقتصادية والصناعية والعسكرية تتجاذب لبعضها البعض بشـكل أوثق. ورغم أن مجـال الاهتمام الخاص بـكل جهة منها تتداخل بشـكل متزايد، ولكننا نجد أن معظم المـادة المطبوعة في الوقت الحالي فيما يتعلق بالإدارة موجه للأسـف نحـو تحقيق الأهداف الصناعية والقليـل منها نحو تحقيق الأهداف الاقتصاديـة. ورغم هذا الموقف الذي يعتبر خطأ وغير مقبول، فينبغي للقائد العسـكري أن يعتبر مثل هذه المادة المطبوعة من الممكن أن تقبل التحول إلى المجال العسـكري. والآن نرى القادة الأكفاء والذي سـبق لهم التدريـب والاطلاع على جميع المجالات

المختلفة ولديهم ملكة الأفكار الراقية، ويســتطيعون تطبيق الأساليب الفنية المتطورة في شتى المجالات. يعملون جاهدين لمحاولة الاستفادة من هذه المطبوعات لتحويلها أيضاً إلى المجال العسكري.

لذلــك نجد الآن أن قــادة الصناعة وكذلك الثقافة والقوات المســلحة. الجميع يحضرون ويستفيد الكل من المؤتمرات العلمية التي يقوم أية واحد منهم. واستخدام الصناعة لمبدأ هيئة الأركان العسكرية، إلى جانب البحث المتعلق بالعمليات في التنظيمات الصناعية، يعتبران مثالان على الاستخدام المدني للتجديدات في الإدارة العسكرية.

أصبحت الحرب والإعداد لها يشــكلان عمــلاً ذو أهمية قصوى. ففي العقديــن الماضيين ظهرت تطورات تكنولوجية بشــكل متســارع، وتلقي الصواريخ الموجهة ومتطلبات السيطرة على الحرائق وأدوات النقل بأنواعه المختلفة الجوي والبري والمواصلات والبحري إلى جانب الأسلحة بجميع تعقيداتها، الضوء على الحاجة للإدارة في القيادة. ومن المستحيل تقبل قيادة المقاتلين عن طريق فرضية الخطأ أو الصواب. فخلال القتال ينبغي بشــكل أكيد رفع فعاليــة جميع المتوفر من الأفراد والتجهيزات إلى أقصى الحدود. وبالتالي فالقيادة يجب أن تكون عملية مرتبة ومنظمة. ولكن عند فقدان ذلك لإدارة الأفراد وموارد الثروة تحت الظروف المعقدة المختلفة ســوف يضل القائد الطريق ويقود قواته إلى الفشل.

وكذلــك في ميدان الصناعة صــارت طرق الإدارة بشــكل متكرر عاملاً تنافســياً، وقد يكون مماثلاً في أهميته لتقنيات الإنتاج. وفي الواقع أن موارد الثروة مهمة ولاسيما خلال فترات الطوارئ الوطنية.

الوظائف الإدارية

يقوم القائد العسكري بإدارة وحدته بشكل أساسي تبعاً لكفاءتها في تحقيق الهدف المعين لها. ولا شك أن نصوص الإدارة تختلف فيما يتعلق في الوظائف المعينة التي تتطلبها هذه العملية، إضافة إلى ما فيما ينبغي أن تسمى به. وبغض النظر عن التسمية، المهم أن يفهم القائد الأعمال التي تتطلبها إدارة أية تنظيم ما. وهذه الأعمال تشمل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والسيطرة.

١. فيما يتعلق بالتخطيط: هو عبارة عن تقرير ما ينبغي إنجازه، وكيف، وأين، ومن هو المسئول عن القيام به، أو التأكد من إنجازه، ومتى يجب أن ينجز.
٢. التنظيم: وهو عبارة عن تأمين بنية تبني العلاقات بين الأفراد والتجهيزات الذين يجمعون لهدف مشترك.
٣. التنسيق: وهو عبارة عن توحيد كافة الأعمال الخاصة لتحقيق المهمة.
٤. التوجيه: وهو عبارة عن العمل الفعال الكامن بين الإعداد والقيام بمهمة تتطلب إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين والآخرين لبيان ما ينبغي أن يعمل.
٥. السيطرة. وهي عبارة عن خلق واستخدام الوسائل الضرورة بصورة كاملة لضمان التنفيذ حسب الخطط والأوامر والسياسيات بأسلوب يضمن تحقيق الهدف بشكل كلي.

إن الوظائف الإدارية المذكورة آنفاً، هي أعمال باستطاعة أحد القادة أن يقوم بها لتحقيق مهمته. فمثلاً لإيضاح ذلك، فعندما تعين مهمة الاستيلاء على أحد المواقع، فيبدأ استلام هذه المهمة بواسطة تطبيق الوظائف الإدارية بواسطة قائد السرية، وبناءً على تقديره للموقف، يتوصل إلى قرار يرسم الأسلوب الذي يساعد السرية على تحقيق مهمتها. عند ذلك يعد خطة عملية لتنفيذ ذلك القرار. ويقدر كيف سينظم السرية ويحدد الأسلحة من فصيل الأسلحة الذي يخصه، والتي سيلحقها بفصائله الهجومية. كما أنه سيحدد الأسلحة التي سوف يبقيها تحت سيطرته الخاصة، وعليه أن يعرف بدقة معدات النقل والمعدات الخاصة. التي سيوزعها على وحداته المختلفة. وينبغي أن ينسق مع قادة السرايا المجاورة ومع وحدات الإسناد، وعليه التأكد من ضمان توحيد أعماله الخاصة مع أعمالهم، وعليه أن يتخذ إجراءات مختلفة للتنسيق، ليضمن عمل وحدته الخاصة كفريق موحد، وعندما يكتمل أعمال التخطيط لديه وتنظيمه وتنسيقه يعد أمراً ويصدره لتوجيه مرؤوسيه لتنفيذ المهمة حسب خطته. ولكن العمل لا ينتهي عند هذه النقطة. ولكن عليه الاستمرار بالتحقق من تنفيذ خطته من أجل توجيه أي وحدة تنحرف عن الخطة، وإلا غيَّر الخطة لمواجهة تغييرات الموقف. وبكلمة أخرى يسيطر على تنفيذ الخطة.

وبالاطلاع على المثال السابق، رغم بساطته والذي يمثل تنفيذ مهمة تكتيكية، يتطلب تنفيذ جميع وظائف الإدارة العسكرية. وعلى كل حال فإن هذه الوظائف ليست متوقفة على المواقف التكتيكية، ولكن يمكن تطبيقها

بشـــكل مماثل في المهام المختلفة. مثل مهام النظافة أو صناعة الســـيارات أو حتى إنزال إنسان على ســـطح القمر لا فرق بينها. وتتطلب هذه المهام اســـتعمال الموارد وإنفاقهـــا. لأن وظائف الإدارة هي ســـلاح القائد الذي يستخدمه في هذه الموارد، حتى ينجز المهمة بشكل فعال ومرضي.

ولا شـــك أن الوظائف الإدارية المتمثلة بالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيـــه والإشراف، والســـيطرة، تطبـــق في جميع المســـتويات. وخلال جميع الأنشـــطة الجماعية. وينبغي معرفـــة أن الوظائف المختلفة قد تكون في أيـــة مجال. وغالباً ما تحصل بالفعـــل في كثير من الأوقات، وكذلك في مستويات مختلفة من القيادة. وهكذا بينما تقوم هيئة الأركان العامة للوحدة الأكبر بالتنســـيق، فمن الممكن أن أحد الوحدات الأصغر يكون في مرحلة التخطيط لنقل العملية، إضافة إلى ذلك ففي القوات العســـكرية مشابه لما بـــه المجالات الأخرى، وهناك ســـعي حثيث غالباً لإنجـــاز أكثر من هدف واحد في نفس الوقت لكي يكون في الاستطاعة القيام بأكثر من عمل واحد يكون في مســـتوى معين من القيادة وفي وقت معين. وبالتالي فعندما يقوم القائدة بإدارة وتوجيه عملية قائمة يصبح باستطاعة هيئة الأركان رسم خططاً لعمليات المستقبل. ولتبسيط معرفة الحديث عن الوظائف الإدارية، وكأنها أنشـــئت بصورة مجردة. وهذا يفسر أن التخطيـــط يعالج في أغلب الأوقات لكونه مستقلاً عن التنظيم أو التنسيق أو التوجيه أو السيطرة. وخلال المهام العسكرية، يشـــكل إيجاد أية وظيفة من تلك الوظائف، منفصل بصورة تامة عن الوظائف الأخرى حالة استثنائية في أغلب الأوقات.

الطرق الفنية الإدارية

في الواقـع أن التغييرات المتسـارعة للتكنولوجيا خـلال الأيام الحالية تدفع إلى زيادة تعقيد مشـاكل الإدارة ومداها. وبنفس الوقت تبين الجديد من الأسـاليب الفنية والأفكار والمبادئ التي تتعلق بها. ويجب على القائد خلال دوره كمدير أن يتمتع بالقـدرة والمعرفة بالتخطيط واتخاذ القرارات، إضافة إلى تنظيم عمليته وعمليات التنسـيق والتوجيـه لتلك العملية، إلى جانب الإشراف عليها. وينبغي له اسـتخدام الأفراد والمعدات في تحقيق الاقتصاد الفعال إلى أقصى الحدود لمهمته. وعليه أن يدرك ويلم في أحدث الأساليب الفنية، إلى جانب الأدوات المساعدة للإدارة. وفي جميع الأحوال ينبغي له أن يفهم بشـكل جيد أن هذه الأسـاليب الفنية والأدوات المساندة توفر المسـاعدة فقـط في تحليل وتقييـم المعلومات التـي لها تأثير على القرارات التي تكون من مسـئوليته لوحده. وفي الواقع أنه داخل التنظيمات العسكرية تتوقف مسؤولية اتخاذ القرارات على القائد فقط. ومن المحتمل أن يعتمد لدرجة كبيرة على توصيات مرؤوسيه وعلى الطرق الفنية في اتخاذ القرارات، ومهـما يكن من الأحوال فإن محاكمة القائد الفعلية القائمة على أساس معرفته وتجربته تلعب دوراً لا غنى عنه في اتخاذ القرار، علماً أنه ليس هناك ما يمنع تطبيع هذه الإجراءات التقديرية على نطاق كبير من المعاضل والمواقف. فمثلاً في القوات البرية تم ابتـكار طريقة فنية معينة، تتمثل في تقدير الموقف من أجل حل المعاضل التكتيكية، ولكن تستعمل دراسة هيئة الأركان بشـكل متكرر لحل أغلب المعاضل التي تنتمي إلى نمط آخر. كما

تستعمل أســاليب فنية أخرى في الصناعة، والبحث العلمي، بالإضافة إلى أغراض أخرى. ومع ذلك فجميعها بشــكل عام تتضمن شيئاً من التغيير في الأعمال الخمسة المذكورة سابقاً، ومن الممكن استعمال هذه ليس فقط في حل المعاضل التكتيكية أو الفنية، ولكن بنفس القدر في تلك المعاضل لأن الأشخاص يمثلون أهم مظهر مستقل.

ولا يفوتنا هنا أن لا ننوه بما يتعلق في إدارة المشــاريع العســكرية بأنواعها المختلفة. وهي تعتبر أحد الأساليب الفنية التي يملك القائد الإمكانية لاستعمالها لكي تعينه في حل المشــاريع المعقدة بنفــس الوقت ـ وتتمثل في تعيين مدير مستقل للمشــاريع. ومن المحتمل أن يختار العاملين للعمل في المشروع، أو يفوض مدير المشاريع لاختيار الأعضاء. ولكن يحتفظ القائد بمسؤولية تعيين المهمة والهدف الــذي يجب على المشروع أن يحققه. ويوضح تقســيمات المــوارد وتقييداتها. ويخصص إلى جانب ذلك نظامــاً واقعياً لمراقبة التقارير كإجــراء للإشراف. ورغم أن القائد يحتفظ بالمســؤولية الكلية، ولكنه يفوض السلطة لمدير المشاريع. وبناء على التفويض لمدير المشاريع فإنه يستخدم هذه الصلاحية لاختصار الخطوط التنظيمية العملية. ومن المحتمل أن يتخطى موانع الروتين لمصلحة إنجاز العمــل. ولكن حدود هذه الصلاحية رغم كونها عادة تكون واسعة جداً، موضحة بشكل محدد. وفي هذا الواقع يحق لمدير المشاريع العمل بدرجة كافية من الاستقلال الذاتي، في نطاق الحدود التي يقدرها القائد. ويركز تفويض السلطة على الأهمية العالية لقدرة القيادة لمدير المشاريع.

وبالتالي ســنعود إلى الأكثر أهمية بالنسبة للإدارة العسكرية والمتمثل في الوظائف الإدارية وبحثها بشيء من التفصيل.

التخطيط

إن التخطيط هو وسيلة القائد العسكري لتوجيه التنظيم من الحاضر إلى المستقبل لغرض تحقيق مهمة معينة أو أهداف مرسومة. لأن جميع النشاطات الهادفة ضمن نطاق التنظيم العسكري بغض النظر عن المستوى تقوم أساساً على شكل خطة ما. وسواءً كان هذا التخطيط لا يتطلب أكثر من التفكير الذي يقرر القائد عن طريقه ماذا سيفعل كل عنصر في التنظيم أو كان يستلزم تخطيطاً معقداً. فإنه يعتبر من أعمال القيادة المهمة للغاية. وتحدد عملية التخطيط طرق لإنجاز أهداف التنظيم، وبالتالي يتضح الإطار الذي تقوم عليه بقية أعمال القائد الإدارية، وتحدد الخطة النموذجية التنظيم الواجب اختياره والتنسيق وإجراءات السيطرة وتشكل الأساس للتعليمات والتوجيهات اللازمة للعناصر الدنيا.

وغالباً ما تزود المهمة عملية التخطيط بالهدف المطلوب. لأن الحاجة إلى التخطيط خلال غياب المهمة ليست واضحة أو سهلة، لذلك فمن واجب القادة بصرف النظر عن مستوى القيادة أن يتطلعوا إلى المستقبل ويخططوا تلك النشاطات التي يشرفون عليها بصورة مباشرة، فبمجرد استلام المهمة يبدأ القادة على اختلاف مستوياتهم وحجم تنظيماتهم وتخطيطاتهم لتحديد ما سيعمل؟ ولماذا سيعمل؟ وأين سيعمل؟ ومن المسؤول عن عمله؟ ومتى سيعمل؟.

مفهوم التخطيط:

إن التخطيط عبارة عن عملية فكرية لمحاولة تحقيق الاختيار الواعي للحلول الممكنة لحل معضلة ما واتخاذ القرارات على أساس الأغراض والوقائع والتقديرات المدروسة. وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مفهوم التخطيط بأنه يتمثل بعملية اختيار بين عدد من طرق الحل الممكنة لحل معضلة ما واتخاذ القرارات على أساس الأغراض والوقائع والتقديرات المدروسة.

وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مفهوم التخطيط بأنه يتمثل بعملية اختيار بين عدد من طرق الحل الممكنة والتي يتم تحليلها وتقييمها لاختيار الحل الأفضل والمناسب لتحقيق الهدف وإنجاز المهمة، ويتضمن نشاطاً ذهنياً يتعلق بالمستقبل والافتراضات والتنبؤات والتوقعات التي تحكم ذلك المستقبل وتنفذ خلاله.

ومن خلال مفهوم التخطيط تتضح العلاقة والترابط بين التخطيط واتخاذ القرارات، لأن عملية اتخاذ القرارات تقوم أساساً على عملية التخطيط، وتعتبر قلب التخطيط، وتتفق العمليتين من حيث المراحل والمعايير والمتطلبات من حيث القدرات والمهارات اللازمة لتوضع الخطط واتخاذ القرارات والتي ينبغي أن تتوفر في كافة من يشغلون المناصب القيادية التي تقوم بعملية التخطيط واتخاذ القرارات. وتتضح أهمية ذلك من أن القيادة ليست سوى مراحل متتابعة من التفكير والدراسة واتخاذ القرارات لإنجاز الأهداف المنشودة.

أنواع التخطيط:

يمكن تصنيف التخطيط تبعاً لأهمية الخطط إلى ثلاثة أنواع هي ما يلي:

١. تخطيط استراتيجي يتم في المستويات العليا.
٢. تخطيط تكتيكي ويتم في المستويات المتوسطة.
٣. تخطيط تنفيذي ويتم في المستويات الدنيا.

مميزات التخطيط:

بغض النظر عن حالة الموقف أو نوع وشكل المعضلة التي تتطلب تطبيق ومراحل التخطيط المتسلسلة ومتطلبات المهمة. هناك عدد من المميزات التي ينبغي أن يتميز بها التخطيط الجيد القادر على تحقيق الغاية من التخطيط. وأهم هذه المميزات ما يلي:

١. أن تكون الخطة قادرة على تحقيق الهدف وإنجاز المهمة، ورغم أن ذلك يعتبر واضحاً ومنطقياً، إلا أنه أحياناً يغفل المخطط عن هذه الحقيقة. لأنه يقوم بعملية التخطيط دون إدراك ما يلزم الفهم الكافي لمتطلبات المهمة. ويجب خلال عملية التخطيط أن تكون الموضوعية هي القاعدة بحيث تكون الخطة منطقية وواقعية ومتوافقة مع كفاءات التنظيم وعوامل الموقف.
٢. ينبغي أن تتميز الخطة بالبساطة مع الشمولية بحيث أن تمنح القادة المرؤوسين مفهوماً يدركوه بسهولة، ويستطيعون وضعه في الإطار الإجمالي للمخطط. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اختصار العناصر

إلى أبسـط أشكالها. لكن ينبغي أن تكون محدودة فيما يتعلق بإظهار مدى واتجاه دور التنظيمات الفرعية والتابعة.

وفي حالة افتقار الخطة إلى البسـاطة والشمولية تفقد فعاليتها وتزيد من صعوبة التنفيذ، وينبغي أن يضـع القائد باعتباره دائماً أن تفصيل الخطة بشـكل مفرط يهدم روح المبادرة عند المرؤوسين. ويحد من مرونـة أعمالهم، وبنفس الوقت يؤدي الغموض الزائد في الخطة إلى تشويش المرؤوسين وتضعهم في حالة غير مرغوبة.

٣. إن الاسـتمرارية شيء أسـاسي في التخطيط. لذلك ينبغي أن تتميز الخطط بالمرونة الكافيـة للتعامل مع المواقـف المتغيرة والطارئة. وينبغي تحديد الأهداف بوضوح بالنسبة للخطط المستقبلية مع بيان طريقة الانتقال من هدف إلى آخر.

٤. ينبغي أن تكون الخطـة اقتصادية فيما يتعلق بالوقت والطاقة البشرية والمساحة والمعدات. وتحديد أهداف تتلاءم مع الوسائل المتوفرة، وتخصيص الوسائل اللازمة إذا كان الهدف مفروضاً.

وبما أنه لا يمكن البحث عن نتائج هامة دون التعرض لأخطار جسـيمة، ينبغي أن تحقق الخطة التوازن بين الهدف والإمكانات، وإيجاد حلول وسط تتلاءم مع كل حالة خاصة على أن يأخذ الخطر والحكمة حجمهما الحقيقي.

الإبداع في التخطيط:

تعتبر القـدرة على الإبـداع عامل رئيـسي ومن ضروريـات التخطيط العسـكري في جميع مستويات التنظيمات العسـكرية. إن هانيبال بجنوده

القرطاجنيين وفيليب بكتيبته المقدونية وخالد بن الوليد بقواته الإسـلامية ونابليون بقواته الفرنسـية وروميل بفيلقه الأفريقي يمثلون أمثلة حية سجلها التاريخ لقادة عسـكريين طبقوا بفاعلية وكفـاءة التفكير المبدع في تخطيط حملاتهم العسكرية.

إن أسـاس عملية الإبداع يتوقف على القدرة عـلى التفكير الذي يجمع عن طريقه الإنسـان تجاربه الماضية ويقيمها ليحصل بالتالي على مجموعة أفـكار مؤتلفة جديدة وعلاقة جديدة يسـتطيع عن طريقها حل المعضلات التي تواجهه.

. وهناك أربعة متطلبات أساسية ينبغي أن تفي بها العملية لكي تكون مبدعة وهي ما يلي:

١. أن يكون الحل مبتكر وجديد لم يسبق إلى مثله.
٢. أن يكون الحل يستحق الجهد الذي بذل للوصول إليه.
٣. أن يؤدي الحل إلى نتيجة ملموسـة، يمكن أن ترى وتحس ويتفاعل معها المرء، ليس مجرد فكرة فقط لأن الأفكار تعتبر نقطة البداية فقط وليس عمل متكامل.
٤. الإدراك بأن الحل جديداً ويتميز عن الأعمال المجددة سـواءً كانت أنشطة عقلية أو جسدية.

خطوات التخطيط:

يمكـن إعداد الخطط بأنواعها بواسـطة ثلاث خطـوات متتابعة، وهي: التنبؤ، التقدير، وإعداد الخطط. ورغم تسلسل هذه الخطوات إلا أنها مرتبطة

ببعضهـــا وعلى علاقة متبادلة. فهي تبدو وكأنها تجري في نفس الوقت، لأنه من الممكن أن يفرض اكتشاف معلومات جديدة خلال التقدير تعديل التنبؤ قبـــل إعداد الخطة النهائيـــة، لأن عملية التخطيط تتميـــز بطابع تخميني أو تقديري يزداد عنصر الافتراض فيها كلما ابتعدنا عن نقطة البداية، والمناورة لا تتم اعتباطاً أو بعد تجربة ســـابقة، ولكنها تتم بناءً على افتراضات يتناقض عددها باســـتمرار. ويتم التحقق منها بواســـطة المعلومات المؤكدة والتي يمكن الحصول عليها خلال سير الصراع.

وعملية التخطيط تتطلب حساب جميع الاحتمالات على أن يدخل عامل الصدفة بعد بشكل حسابي، ومعرفة وإدراك خطوات التخطيط تعتبر أساساً لمقدرة القائد عـــلى التخطيط، لأن أمامه خط مبهم مـــليء بالظلمة. لذلك فالقائد سيجد نفسه مضطراً لرسم خط واضح بدون ظلال، لأن العمل يتلاءم مع انعدام الرؤية.

١. التنبؤ:

ينبغي للقادة توقع المهام التالية من الســـلطات العليـــا. وبالتالي عليهم اتخـــاذ الإجـــراءات الأولية التي تمنحهـــم فرصة الاســـتجابة السريعة عند اســـتلامهم المهام. ويعرف هذا النشـــاط المتعلق بالمرحلة التوقعية بالتنبؤ، ويمثل الخطوة الأولى في تسلسل عملية التخطيط.

ورغم أن المهام المحددة هي التي توجه التخطيط، إلا أن عملية التخطيط، ينبغـــي أن تبدأ قبل ذلك بفـــترة طويلة، لأن القائد والمرؤوســـين يجمعون المعلومات ويقيمون الاتجاهات بشـــكل مستمر لغرض التنبؤ بتوفر الفرص

ونشأة المعاضل ومجالات اتخاذ القرارات. لذلك يعتبر التنبؤ تلك المرحلة التي تتم قبل استلام المهمة أو صياغة الهدف.

وفي الواقــع أن التنبؤ الفعال يتطلب قدراً كبــيراً من المقدرة الخلاقة من المتنبــئ ليتمكن من تقديــر آثار الأحداث الحالية والمســتقبلية. والتجربة والتفكير والإلهام هي أســلحة القائد الأساسية، والخيال المجدي المطلع جيداً على المعلومات المرتبطة بالعوامل المؤثرة على شكل الأحداث، سواءً كانت عوامل سياسية أو نفسية أو تكتيكية أو تنظيمية أو تكتيكية والقادر على توقيــع وتقدير تأثير تلك العوامل، كل ذلك يعتبر طريق القائد للوصول إلى تنبؤ فعال.

إن التنبؤ عبارة عن عملية مستمرة بغض النظر عن المهمة الحالية، وكلما كانت المعلومات التي يستند إليها التنبؤ دقيقة، كلما كانت التوقعات أقرب للحقيقة وتعتمد دقة المعلومات بشكل عام على زمن المستقبل الذي يحاول المرء التنبؤ بتوقعاته. فكلما كانت الأحداث في المستقبل البعيد كلما قلت دقة المعلومات وبالتالي صحة التنبؤ.

وفي الواقــع أنه لا يمكن التنبؤ بظروف الأحــداث بدقة، ولكن إذا تعذر كشــف أكثر الأفكار صحــة وجب إتباع أكثرها احتــمالاً. لذلك فإن إدراك وفهم موضــوع الاحتمالات مهم جداً، لأنه يشــكل الأســاس للكثير من التحليلات العملياتية لأننا لا نتعامل مع أشياء مؤكدة. ويمكن إجراء وتطوير خطط طوارئ عديدة والتي تمنح القادة إمكانية إعداد خطط التنفيذ السريع لعمليات المستقبل بالاعتماد على الخيال المزود بالمعلومات الواسعة عن

الظروف المحتملة في الـصراع المقبل، وبناء فرضيات تخضع بعد ذلك للمراقبة عن طريق دراسة حالات ملموسة ومتعددة.

٢. التقدير:

يعتبر تعيين المهمة نقطة بداية خطوة التخطيط الثانية. فبينما يتطلب التنبؤ نظرة واسعة إلى المستقبل لتوقع الأحداث المستقبلية، وينحصر التقدير بالعمل المحدد والموجه لحل معضلة خاصة ومعينة. وهو عبارة عن أسلوب منطقي وتحليل لمعالجة المعضلات المحددة، ومهما اختلفت أساليب وطرق إجراء عملية التقدير فلا بد أن تمر بمراحل متعددة لا بد من مراعاتها.

وتستهدف جميع الجهود المبذولة لتحليل هذه المراحل والعوامل المؤثرة فيها توجيه نظر القائد أو المخطط إلى ضرورة الإحاطة الكاملة بجميع جوانب المعضلة المطروحة لكي تتضح أبعادها تماماً ثم البحث عن كيفية التوصل إلى أفضل الحلول لها عن طريق تحليل وتقييم طرق الحل المتوفرة، ومن ثم اختيار أفضلها للحل. وهذه المراحل تطابق متطلبات المنهج العلمي الذي يستند على الدراسة والتحليل والمقارنة، وبالتالي استخلاص النتائج. وهذه المراحل تتفق أيضاً مع المنهج المنطقي للتفكير.

ومراحل عملية التقدير تحكمها عوامل متعددة، وتؤثر تلك العوامل في شكلها وعددها ودرجة الإجمال أو التفصيل في مناقشتها، ومن أهم تلك العوامل طبيعة المهمة، طبيعة الموقف الذي يواجه القائد، الوقت المتوفر لإجراء عملية التقدير، شكل التنظيم وسلامة بنائه، نوعية وكفاءة

الطاقة البشرية، الإمكانات المتوفرة، درجة ملائمة الظروف البيئية، الضغوط الخارجية على القائد ونوعية القرار الذي سيتخذ نتيجة هذا التقدير.

وينبغي أن يدرك القائد أنه مهما كانت عملية تصنيف وتحديد مراحل التقدير سهلة من الناحية النظرية، فإن الصعوبة تكمن في تطبيقها في الواقع العملي بسبب ديناميكية وتعقيد وبطء هذه العملية مما يجعل مراحل هذه العملية متداخلة ومتشابكة حسب متطلبات طبيعة المهمة المطلوب التخطيط لها، والتي قد تتبدل من مرحلة لأخرى ومن موقف لآخر مما يؤثر على الترتيب النظري لمراحل العملية.

ومن جانب آخر فإن المهمة تتصل بالماضي والحاضر والمستقبل على حد سواء. فهي تتصل بأحداث وقعت بالماضي عند حدوث المعضلة، وتتصل بالحاضر الذي يفرض تشخيصها وتقييمها وإيجاد بدائل متعددة لتنفيذها وبالتالي اختيار أفضلها للتنفيذ، وتتصل بالمستقبل حيث يتم تطبيق الحل المختار للتنفيذ وتقييم النتائج.

لذلك فالترتيب الزمني لمراحل العملية قد يتفق مع الأزمنة الثلاثة من الناحية النظرية، إلا أنه ليس من السهل الالتزام بهذا الترتيب في جميع الأحوال والمواقف بسبب ديناميكية هذه العملية، وتتمثل المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التقدير بتشخيص المهمة ودراسة الموقف الذي خلق المعضلة أساساً والتحري عن العوامل الرئيسية للمهمة ـ تحليل المهمة وتصنيفها وتحديد المعلومات المطلوبة لتنفيذها ومصادرها ـ البحث عن الحلول البديلة لتنفيذ المهمة ودراسة الحلول الممكنة للتنفيذ والتي قد

تكون متعددة ـ تقييم البدائل ودراســة كل حل من الحلول بشــكل مستقل دراســة وافية بالاســتناد على معلومات دقيقة واختيار الحل الأفضل الذي يكون أقل تكلفة ممكنة ويحقق الهدف (اتخاذ القرار).

أ. تشخيص المهمة:

تتطلب هذه المرحلــة التعرف على المهمة وتحديد أبعادها وأســبابها، وأسباب ظهورها، وأعراضها وآثارها. وينبغي للقائد القيام بنشاطات وأعمال متعددة، لتغطية الاســتعداد لمعرفة المهمة وإجراءات الدراسات التحليلية للمهمــة وأبعادها. ومن أهم متطلبات هذه المرحلة هي معرفة الهدف الذي يســعى إليه القائد، ومدى إمكانية تحديد وتحقيق ذلك الهدف، لأن الهدف الذي يســعى إليه القائد، ومدى إمكانيــة تحديد وتحقيق ذلك الهدف، لأن الهــدف بدقة ووضوح هو طريق القائد الصحيح إلى معرفة إمكانية تحقيقه، والطــرق الملائمة لتحقيقــه والمخاطر التي قد تعــترض تحقيقه، وتحديد المــوارد البشرية والمادية اللازمة للوصول إليه. وبالتالي يحدد القائد جميع الأهداف الواضحة منها والمفهومة ضمنــاً، وتحديد الأهداف الأولية التي تشكل المطلب الرئيسي للمهمة، ومن ثم تقسيم معظم الأهداف الأولية إلى عدد من الأهداف المتوســطة والتي يساعد في تحقيقها القائد للوصول إلى الأهداف الأولية، وتدخل ضمن السياســات والتوجيهات العامة للسلطات العليا. وغالباً ما تعتبر هذه الأهداف ثانوية أو مكملة، ولكن خلال الحالات التــي لا تكفي المــوارد فيها تغطية جميــع الأهداف ينبغــي منح الأولوية للأهداف الأولية المستمدة من المهمة.

ومن العوامل الأساســية التي تساعد القائد على معرفة المهمة الاستعداد الفطري لديهــم للقيام بهذه المهمة، وبذل الجهد الكافي للتعرف بدقة على كل مــا يحيط بالمهمة. كما ينبغي على القائــد إدراك طبيعة الموقف الذي خلق المهمة وظروفه ودرجة أهميته ومدى إلحاحه، أم يسمح بتوفير الوقت الكافي للدراســة والتحليل. ولا شــك لا يمكن إدراك ذلك، إلا عن طريق الإحاطة الشاملة بكافة متطلبات الموقف وظروفه.

ومن الحقائق الثابتة والهامة أيضاً خلال مرحلة تشخيص المهمة لمعرفتها وتحديدها أن يركز القائــد على تحديد المهمة بدلاً من الاتجاه إلى محاولة إيجاد الحل لتنفيذها مباشرة لأن الخطأ في تشــخيص وتحديد المهمة يقود إلى تشخيص خاطئ. بالتالي إلى حل غير صحيح، لذلك تبرز أهمية سلامة تشخيص المهمة وتحديدها وصحتها، لأن ذلك هو الطريق السليم للوصول إلى الحل السليم.

ب. تحليل المهمة:

بعد معرفة المهمة وتحديدها يتابع المخطط المراحل والخطوات العلمية لإجــراء التقييم نحو المرحلــة الثانية والمتمثلة في تحليــل المهمة، وهذا يضع أمام القائد أســئلة عديدة منها مثلاً: ماذا تعني المهمة بالنسبة له؟ ماذا تعني المهمة بالنســبة للتنظيم؟ ماذا يريد أن يعمل بالنســبة لهذه المهمة؟ مــا هي الأعمال المطلوبة مــن أعضاء التنظيم؟ وما هــي الفرص المتوفرة لاتخاذ القرار؟ ويتطلب تحليل المهمة تصنيفهــا وتعيين وتحديد البيانات والمعلومــات المطلوبة لإنجازهــا. ومصادر تلك المعلومــات والبيانات

ويشــمل تصنيف المهمة تحديد طبيعتها وحجمهــا ومدى تعقيدها ونوعية الحل الأمثل لمواجهتها. ويرتبط تصنيف المهمة وتبويبها بتشخيص المهمة. لأن معرفة المهمة وتحديدها ومعرفة أسبابها والذي خلال مرحلة تشخيصها يلقي الضوء على المهمة في شكلها النهائي وتحديد نوعها وطبيعتها.

وكذلك من متطلبات تحليل المهمة توضيح أنواع البيانات والمعلومات التي ينبغي توفرها وحجمها والأســاليب والطرق التي قد تفيد وتساعد على تأمينهــا. وينبغي أن تكــون البيانات والمعلومات كافيــة ودقيقة ومختصرة ومحايدة وحيوية وشــاملة ويمكــن الحصول عليها بســهولة وفي الوقت المناســب. إلى جانب الاطمئنان إلى مصادرها لكي نضمن كفاءتها. ولقد أثبتت التجارب العملية أن الحصول عــلى البيانات والمعلومات المطلوبة خلال مرحلة تحليل المهمة تساعد على خفض حجم المجهول بقدر كبير. والتحليل الواضح للمهمة يبين نوعية الحقائق اللازمة للخطة، وربما تشتمل هذه الحقائق على أشــياء أخرى، كالمهام التي قــد تؤثر على الحل وقابلية تأمين الموارد وســلطة القائد، إلى جانب السياســيات القائمة والتي يمكن تطبيقها. وغالبــاً ما يعتمد المخطط على افتراضــات واقعية للتعويض عن نقص الحقائق التي لا يتمكن من الحصول عليها بسهولة.

ج. طرق الحل المتوفرة:

مــن أساســيات التخطيط وجود طريقــة معينة لتنفيــذ المهمة. وبنفس الوقــت لا بد من وجود أكثر من طريقة لإنجــاز تلك المهمة. وهذه الطرق أو الحلول المتوفرة يتم مناقشــتها ودراستها وتقييمها. وبالتالي اختيار الحل

الأفضل والأكثر مناسـبة لتنفيذ المهمة. ولا شك أن هذه الطرق متباينة لكل منها بعـض الإيجابيات إلى جانب بعض السـلبيات ويمثل كل من الطرق أو الحلول المتاحة وسـيلة متوفرة أمام القائد لإنجاز المهمة. إلى جانب أن كل حل يعتبر قرار مقترح يؤخذ في الاعتبار أسوة بالحلول والطرق الأخرى لغرض مقارنتهـا وتحليلها لاختيـار أفضلها. وإذا كان تشـخيص المهمة وتحليلها يعتمد على التفكير المنطقي الذي يرتكز على التحليل والمقارنة، فإن البحث عن الحلول البديلـة يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار. لذلك فسـلاح القائد أو المخطط هو التفكير الابتكاري الخلاق لتوفير عدد من الطرق والأساليب المختلفة والتي يمكن استغلالها لإنجاز المهمة.

وفي الواقع أن المخطط المسـلح بأهداف محـددة وحقائق وافتراضات واقعيـة وثيقة الصلة بالموقف يسـتطيع تصميم عدد مـن الطرق الممكنة لتحقيـق الأهداف وإنجاز المهمة. وهذا يتطلـب من القائد أو المخطط أن يكون خلاقاً ويسـتطيع إيجاد الحلول بواسـطة الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي وخلق أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت ممكن، ويتوقف عدد الحلـول المقترحة أو البديلة ونوعها على عوامـل عديدة. منها وضع الوحدة وفلسفتها وطريقة قادتها وخلفياتهم واتجاهاتهم وإمكاناتهم المادية إلى جانب الوقت المتوفر أمام المخطط.

وجميع هذه العوامل إضافة إلى العوامل الأخرى تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المخطط لابتكار أكبر عدد من الحلول البديلة. وينبغي

دراسة طرق الحل المتوفرة على ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالموقف، سواءً كانت هذه الظروف داخل التنظيم أو خارجه.

ولا شك أن الظروف البيئية تنعكس على بعض الحلول، وبالتالي لا يستطيع القائد الاستفادة من بعض البدائل المتوفرة لتعارضها مع أهداف أو سياسات أو أخلاقيات أو معتقدات القيادات العليا، لذا يتم استبعاد البدائل التي تتعارض مع أهداف التنظيم لأن بقائها وتقييمها رغم معرفة عدم اختيارها إهدار للوقت والجهد. ويتطلب تقييم وتحليل هذه المرحلة من التخطيط إظهار العوامل والاعتبارات التي تحكم إيجاد الحلول المتوفرة لتنفيذ العملية وإنجاز المهمة، وبيان الصعوبات التي تعترض طريق المخطط خلال إيجاد هذه الحلول على ضوء خبرة القائد العملية في هذا المجال، وعند البحث عن طرق الحل المفتوحة أو البدائل المتوفرة لا بد أن يضع القائد في اعتباره اختيار الحل البديل أن يسهم هذا الحل في تحقيق النتائج التي يسعى القائد إليها أو تحقيق بعضها. وبنفس الوقت تكون الإمكانات المتوفرة بيد القائد كافية لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها وعند افتقار الحل إلى هذه الصفتين، ينبغي للقائد استبعاده من قائمة موضع البحث والمفاضلة. تصنيف طرق الحل المتوفرة تبعاً لتوفر الشروط اللازمة لاعتبارها. واستبعاد البدائل التي لا تحقق الشروط المطلوبة لمساعدة المخطط على حصر البدائل المتاحة في مجموعة محدودة، وبالتالي تصنيفها في مستويات تنازلية حسب أهميتها، وتبدأ عادة بالبديل الرئيسي حسب مرئيات المخطط والذي يمثل القرار فيما بعد.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة والدقيقة، فقد أثبتت التطبيقات العملية أن عملية البحث عن البدائل وخلقها عملية شـــاقة، وأن هناك الكثير من العقبات والصعوبات التي تواجه المخطط في ابتكار الحلول للمشـــكلة التي تواجهه، وأن هذه العقبات قد تكون نابعة من القيود النظامية المفروضة على القائد والتي قد تحد من ســـلطته في ابتكار الحلول. وقد تكون عقبات ماديـــة نابعة من عدم توفر الإمكانات الكافية للمراحل الســـابقة، وقد تكون عقبات تكنولوجية أوجدها اســـتخدام تكنولوجيا حديثة، وقد تكون عقبات اقتصادية نابعة من الظروف الاقتصادية بشكل عام.

د. تقييم طرق الحل المتاحة:

بعـــد أن يتوصل المخطط إلى اكتشـــاف عدد من طـــرق الحل الممكنة يشرع في المرحلة الرابعة من التقدير والمتمثلة بإجراء تقييم شـــامل لجميع طـــرق الحل المتوفرة ومقارنتها، فيحلل كل من الطرق المتاحة لغرض التنبؤ بنتائجها المتوقعة. وتنفيذ ذلك خطوة خطوة يمنح الفرصة للتنبؤ بدقة معقولة لاحتمال نجاح أو فشل كل طريقة، وتأثيرها على التنظيم أو القيادات الأعلى أو المجاورة أو الصديقة بصفة عامة سلبياً أو إيجابياً.

وبعد تحليل وتقييم ودراسة البدائل يقارن المخطط بين هذه البدائل، وليس هناك أســـلوب معين أو ثابت لهذه المقارنة. ولكن ينبغي أن تتضح حسنات وسيئات وإيجابيات وسلبيات كل طريقة نتيجة لتلك المقارنة. وينبغي على القائد أن يضع في اعتباره خلال المقارنة ممارسة المحاكمة العقلية لأنه من المحتمل أن تكون ممارســـة تقرير الحسنات الإجمالية لطريقة ما في العمل

على أساس عدد الحسنات مقابل السيئات خطرة للغاية، لأنه من المحتمل أن تكون سيئة واحدة تفوق أهميتها سيئات عديدة أخرى.

وتعتبر هــذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبــة، لأن المفاضلة بين طرق الحل المتاحة ليســت عملية واضحة وليست سهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر حين دراستها، ولكنها تظهر خلال التنفيذ.

ومن هنا يأتي الشــك وعدم اليقين من ملائمة البدائل المطروحة، ويزيد مــن تعقيد هذه العملية أمام المخطط كون هذه البدائل تشــمل عوامل غير ملموسة من الصعب جداً وضع معايير دقيقة لقياسها إلى جانب افتقار القائد إلى الوقت الكافي لاكتشــاف النتائج المتوقعــة لكل طريقة من طرق الحل المفتوحة، ويمكن أن تتم عملية تقييم ودراســة وتحليل ومقارنة طرق الحل المتوفرة، على ضوء عدد من المعايير التي يمكن أن نوجز أهمها بما يلي:

(١) إمكانية تنفيذ الحل، ومدى إمكانية توفير الإمكانات الكافية لتنفيذه سواءً كانت مادية كالطاقة البشرية والمعدات أو طبيعية كالتضاريس أو معنوية كالروح المعنوية والكفاءة القتالية.

(٢) تكاليــف تنفيذ الحل، ويمكن تقدير ذلك عن طريق مقارنة المكاســب المتوقع تحقيقها خلال تنفيذ هذا الحل والخسائر المترتبة على تنفيذه.

(٣) تأثير تنفيذ الحل على الوحدة أو التنظيم. بيان تأثير تنفيذ الحل على وحدات التنظيم أو على القيادات الأعلى أو المجاورة أو المساندة. ولا شك أن هذا التأثير يختلف حسب اختلاف المهمة. ولا بد من الإشارة إلى أنه قد تبدو آثار الحل المباشرة إيجابية حسب اتفاقها مع أهداف التنظيم، ولكنها في

حقيقتها تسبب آثاراً سيئة على القيادات العليا أو القوات الصديقة بشكل عام أو التنظيم نفسه ولكن بطريق غير مباشر.

(٤) الآثار السلبية للحل، وهي عبارة عن انعكاسات تنفيذ البديل على الأفراد والجماعات ومدى العلاقات التي يســمها تنفيذ هذا البديل وآثاره على العلاقات الإنسانية بشكل عام داخل التنظيم أو خارجه وانعكاساته على الروح المعنوية للمرؤسين.

(٥) مناسبة الوقت والظروف لأخذ البديل قد لا تسمح الظروف الطارئة أحياناً والتي تتطلب مواجهة سريعة بإجراء الدراسات الكافية والضرورية لجميع طرق الحل المتوفرة، وبمثل هذه المواقف تضطر القيادة إلى الأخذ بأحد الحلــول المتاحة واتخاذ قرار فوري وعاجل تحت ضغط تلك الظروف. وعند مواجهة مثل هذا الموقف يتوخى القائد اختيار أفضل الممكن من الحلول في ظل الظروف والمؤثرات التي تســيطر على الموقف معتمداً على خبرته وذكائه وبعد نظره.

(٦) استجابة المرؤوســين وتقبلهم للحل. رغم أن طاقة المرؤوسين بديهية عسكرية ثابتة ومفروضة أيضاً. ولكن من العوامل الرئيسية والأساسية الهامة أن يضع القائد في الاعتبار اســتجابة وتقبل المرؤوس بطريقة الحل. لأن الحقيقة والتجربة أثبتت أن عدم اقتناع المرؤوس واستجابته بطرقة الحل تضيع الجهود التي بذلت في المراحل السابقة، ومعارضتهم تخلق عقبات كثيرة تحول دون تنفيذ هذه الطريقة، لأنهم هم أداة التنفيذ الفعلية.

(٧) الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل. وهذا يتوقف على طبيعة المهمة ونوعها.

ولكن من الأساسيات المهمة تنفيذ البديل بأسرع وقت ممكن لتوفير الوقت ولمنع اتساع مشاكل الموقف.

ومن الصعوبات التي يصعب تذليلها أمام المخطط أثناء إجراء عملية المفاضلة بين طرق الحل المتاحة لبيان إيجابيات وسلبيات كل طريقة من الطرق التمييز بين العوامل الملموسة، والتي يمكن قياسها بسهولة وتقييمها من الناحية العددية أو الكمية من خلال الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية والرياضية والعوامل الغير ملموسة والتي تشكل الصعوبة خلال عملية التقييم، لأنه من الصعب قياسها من الناحية العددية أو الكمية كالروح المعنوية والكفاءة القتالية والفعالية والتأثيرات الخارجية.

وهذه العوامل غالباً ترتبط بعوامل سياسية واجتماعية واقتصادية من الصعب وضع معايير دقيقة وواضحة لقياسها مما يجعلها غير قابلة للقياس وإذا أمكن قياسها في الحالات النادرة فإن نتيجة القياس لا تظهر بشكل سريع، وإنما تحتاج إلى الوقت لكي نتمكن من معرفة النتائج على المدى البعيد. ولكن يمكن تذليل هذه الصعوبة عن طريق الممارسة الفعلية التي تمنح القادة القدرة على الدراسة التحليلية الواعية للمقاييس المناسبة وتقدير العوامل الغير ملموسة.

لذلك ينبغي على القادة بذل الجهود الكافية لمعرفة ما يمكن معرفته من العوامل الغير ملموسة والملموسة أيضاً، والعمل على ترتيبها وتصنيفها حسب أهميتها والمقارنة بينها على ضوء انعكاساتها على العملية بشكل إجمالي.

هـ. اختيار الحل الأفضل (القرار):

تعتــبر المرحلة النهائية المتمثلة في اختيار طريقــة تنفيذ المهمة من بين البدائل المتاحة من أهم المراحل والتــي يعطيها القادة أكبر اهتمام ممكن. لأن هذه العملية تمثل وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة إلى جانب وزن المخاطر المتوقعة نتيجة لاختيار طريقة معينة مع المزايا التي قد تحققها هذه الطريقة دون البدائل الأخرى.

ولكن إذا اســتطاع القائد إنجاز المراحل الأربع الســابقة بنجاح، تمكن من تحديد مقدار البســاطة التي يتمكن عن طريقها إنجاز المرحلة الخامسة وتقدير أفضــل الطرق المتوفرة للحل. لأن في التنظيمات العســكرية ينفرد القائد بمســؤولية اتخاذ القرار وحده فقط، ولربما يســتفيد لدرجة كبيرة من توصيات أركاناته ومرؤوسيه في اتخاذ القرار.

وفي الواقع أن هذه المرحلة تتميز بالصعوبة عن بقية مراحل التقدير بصفة خاصة وعن خطــوات التخطيط بصفة عامة، وتعتــبر أكثرها تعقيداً وتتركز صعوبة هــذه المرحلة في كونها تتطلب من القائد مجهــوداً فكرياً مضاعفاً لإجــراء الموازنة والمقارنــة والتقييم الدقيق لمزايا وعيــوب كل طريقة من الطرق المتعددة.

إلى جانب أن هذه المرحلة تتأثر بعوامل واعتبارات كثيرة ومتنوعة، بعضها ذات صبغــة موضوعية وبعضها ذات صفة شــخصية تتعلق في خبرة القائد ومعرفته ودوافعه ومشــاعره ورغباته، وبعضها ذات صبغة نابعة من متطلبات الموقف بشكل عام والموقف الإداري بشكل خاص.

وجميع هــذه العوامل والاعتبارات لا بد مــن أخذها في الاعتبار خلال الموازنــة والتقييم لاختيــار الحل الأفضل. ومن جانب آخــر تعود صعوبة وتعقيد اختيار الحــل البديل إلى أن عملية الاختيار بين طرق الحل المتاحة تجري استناداً إلى معلومات متشابكة وتحت ضغط تأثيرات متعددة لأن هذا البديل المختار هو حصيلة اختيارات سابقة كما أنه سيتبعه اختيارات لاحقة يؤثر فيها ويتأثر بها. مما يتطلب التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن. لذلك ينبغي أن تتم عملية وزن النتائج المتوقعة خلال نظرة شــاملة لأهــداف التنظيم الأكبر أو القيادة الأعلى. وليــس في ضوء النظرة المحلية القاصرة على الوحدة نفسها.

لذلك ينبغي دراسة كل طريقة من حيث أهدافها ووسائلها وإمكاناتها وأساليب تنفيذها وتمويلها ومزاياها وعيوبها المتوقعة وبالتالي اختيار الحل الأفضل والذي يحقق الأهداف المأمولة بأكثر الســبل كفاءة وفاعلية في ظل الظروف القائمة والإمكانات المتوفرة، لأن اتخاذ القرار سوف يتوقف على ضوء هذا الاختيار.

أما بالنســبة لاحتمالات المستقبل وقياســها، فإن مهمة القائد في اختيار البديل الأفضل تــزداد صعوبة وتعقيداً كلــما زادت احتمالات عدم اليقين في توقع الأحداث عند تنفيــذ البديل الأفضل. عند ذلك يواجه القائد ثلاثة احتمالات لمعالجة الموقف:

١. حالة اليقين والتأكد: ومثل هذه الحالة لا تشكل مشكلة للقائد في اختيار البديل الأفضل، لأنه يلم بجميع الظروف والمؤثرات والمتغيرات التي تحيط بالموقف وتؤثر على عملية اتخاذ القرار.

٢. حالة عدم اليقين أو عدم التأكد: وهذه الحالة تشــكل عقبة أمام القائد وتجعلــه يتحرك خلال طريق ضبابي. وتتطلب منــه بذل جهداً فكرياً كبيراً لتحديد أساس معيار اختيار البديل الأفضل، لأنه يفتقر إلى معرفة احتمالات المستقبل وظروفه ومتغيراته المتوقع حدوثها.

وغالباً ما يعتمد القائد في تحديد معيــار الاختيار على عدد من العوامل وأهمها ما يلي:

أ. طبيعة أهداف التنظيم.

ب. درجة أو نسبة المخاطرة.

ج. نسبة التفاؤل أو التشاؤم بالنسبة للقائد خلال عملية الاختيار.

٣. حالة الشــك والمخاطرة وهــذه لا تختلف عن حالة عــدم اليقين، وتتطلب من القائد نفــس متطلبات عدم اليقين. وعلى القائد تحديد الظروف والمتغيرات التي يحتمل أن تحدث مستقبلاً ودرجة احتمال حدوثهــا. ويرتكز معيــار الاختيار في هذه الحالة على المكاســب المحتملة. على أن يضع في اعتباره احتمالات تحقيق عوائد الحلول المتباينة والمختلفة.

المعايير والاعتبارات التي تحكم اختيار الحل الأفضل:

اتضح نتيجة الدراســات النظرية والتطبيقــات العملية أن هناك عدد من المعايير والاعتبارات التي تساعد القائد أو المخطط عند الاسترشاد بها على اختيار الحــل الأفضل من بين عدد من البدائل المتباينة المتاحة. وأهم هذه المعايير والاعتبارات ما يلي:

١. درجة المخاطرة:

وهذا يتطلب من المخطط معرفة نسبة احتمال عدم تحقيق الحل للأهداف المرسومة. لذلك ينبغي للمخطط أن يوازي بين المخاطر المحتملة وبين المكاسب المتوقعة من استخدام الحل.

وانطلاقاً من هذه الموازنة يستطيع تحديد نسبة المخاطرة والمكاسب المتوقعة من استخدام كل بديل من طرق الحل المتاحة. وبالتالي يختار الحل الذي يوفر أكبر الفوائد بنسبة قليلة من المخاطر.

٢. الاقتصاد بالجهد والنفقات:

بحيث يفضل طريق الحل الذي يمنح أفضل النتائج بأقل ما يمكن من الجهد والتكاليف، ويضمن الاقتصاد بالجهد البشري اللازم والاقتصاد بالتكاليف المادية والمتطلبات الإدارية.

٣. الإمكانات المتوفرة والموارد المتاحة.

لأن اختيار البديل دون توفر الإمكانات لتنفيذه أو وجود موارد متاحة لتعزيز الإمكانات عند الطلب لا فائدة منه وعديم القيمة الحقيقية. وتعتبر الطاقة البشرية المدربة عالية الكفاءة والمعدات عالية الفعالية والمتطلبات الإدارية من أهم الموارد التي ينبغي أن تكون في الاعتبار عند اختيار الحل البديل.

٤. الوقت المتوفر:

فالسرعة المطلوبة لاختيار أفضل الحلول وتنفيذه والوقت المحدد لتنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف المنشودة تؤثر بشكل مباشر في عملية الاختيار.

فأحياناً يكون الموقف ملحاً ويستدعي التنفيذ السريع. بينما في حالات أخرى يسمح بتأخير التنفيذ بعض الوقت وإجراء الدراسات اللازمة لبيان غموض الموقف.

٥. آثار وانعكاسات الحل:

يجب أن يضع المخطط في الاعتبار آثار تنفيذ الحل وانعكاساته على الوحدات الصديقة الأخرى داخل التنظيم الأكبر، أو على الوحدة نفسها. علماً أنه من المحتمل أحياناً أن تكون هذه الآثار مرغوبة وأحياناً غير مرغوبة. وقد تكون حالية أو مستقبلية. وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون مؤكدة أو غير محتملة.

إلى جانب ذلك يجب أن يوضع في الاعتبار آثار الحل على القرارات السابقة واللاحقة، ومن المحتمل أن تكون الآثار ذات أبعاد نفسية أو معنوية أو مادية. لذلك ينبغي وضعها في الاعتبار والبحث عن سبل علاجها وتحديد متطلبات علاجها من الجهد والتكلفة.

٦. تحقيق الأهداف:

عند تعدد الأهداف وتباينها بالنسبة لدرجة الأهمية، ينبغي للمخطط اختيار الحل الذي يحقق أهم الأهداف وأكثرها مساهمة في إنجاز المهمة وتخدم تحقيق الأهداف الكلية والشاملة للتنظيم ككل وليست الأهداف المهمة للوحدة فقط. ويستطيع القائد تحقيق ذلك عن طريق تصنيف الأهداف حسب أولويتها ودرجة أهميتها.

٧. الاعتبارات والعوامل المرتبطة بالموقف الإداري:

ينبغي للمخطط أن يضع باعتباره متطلبات الإسناد الإداري. وبحيث جميع القوى والعوامل التي تؤثر في الموقف الإداري. يضاف إلى ذلك دراسة الظروف البيئية وما يرتبط بها من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

الوسائل التي تساعد على اختيار البديل الأفضل:

إلى جانب المعايير والاعتبار التي تحكم عملية اختيار أفضل الطرق، هناك بعض الوسائل التي يمكن للمخطط الاستعانة بها من خلال عملية المقارنة والمفاضلة بين الطرق والمتوفرة لتحديد الحل الأفضل منها ما يلي:

١. أن تجري عملية المفاضلة بين الطرق المتاحة واختيار الأفضل وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية. وهذا يتطلب التعقل وعدم الاندفاع. وأن يكون الاختيار عن قناعة تامة وغير متأثراً بالقيم والاعتبارات الشخصية التي تحكم سلوكه خلال عملية الاختيار.
٢. الاستعانة والاسترشاد بآراء الأركانات والقادة المرؤوسين. لأن وجهات النظر المختلفة تمنح الفرصة لاكتشاف بدائل متعددة للتنفيذ. وتلقي الضوء على أفضل الطرق من بين الطرق المطروحة. علماً أن مثل هذا الاسترشاد يعتبر عاملاً أساسياً لضمان اختيار الحل الأفضل.
٣. ترتيب وتبويب الطرق المتوفرة تنازلياً حسب أولوياتها وأفضليتها انطلاقاً من التحليل والتقييم لكافة الطرق المطروحة وهذا يساعد

المخطط علـــى إدراك مقدار تأثـــير العوامل والاعتبـــارات الداخلية والخارجية على عملية الاختيار.

٤. التأكـــد من مزايا وعيـــوب كل واحد من الطـــرق المتاحة عن طريق إخضاعها للفحص والتدقيق. وقد اتضح من بعض الدراسات تحديد بعض الأســـاليب والطرق التي يمكن عن طريق الاستعانة بها فحص وتجربة طرق الحل ومن أهمها:

أ. إعادة تقييم الجوانب السلبية للطرق.

ب. إعادة تقييم الافتراضات والأسس التي تقوم عليها الطرق.

ج. تفضيل كل طريقة في خطوات لإتاحة الفرصة للكشف عن سلبياتها مبكراً ومحاولة علاجها.

د. إعادة تقييم الطرق المستبعدة سابقاً وإعادة النظر في عيوبها وعلاجها.

هـ. الاستعانة ببعض الأساليب والأدوات الرياضية الحديثة أفضل الطرق من أهمها مايلي:

(١) بحوث العمليات.

(٢) شجرة القرارات.

(٣) نظرية المباريات.

(٤) الحاسبات الإلكترونية.

ولا شـــك أن هذه الوسائل تســـاعد المخطط على دقة التحليل والتقييم وسلامة النتائج التي يبني عليها التخطيط بعد اختيار الأفضل وفي الحقيقة أنه يمكن تطبيق مثل هذا الإجراء التقديري على كثير من المجالات والمعاضل

والمواقــف المختلفة. وهنــاك طريقة فنية محددة في القــوات البرية لحل المعاضل التكتيكية هي عملية تقدير الموقف. بينما هناك دراسة أوسع لحل المعاضل التي لها طابع آخر هي دراســة الأركان وفي الواقع العملي داخل القوات البرية ولاسيما في المستويات العليا تتطلب عملية التقدير لتخطيط العمليات التكتيكية عمل كثير مــن التقديرات. ففي البداية يعد كل ضابط من ضباط الأركان الرئيسيين تقديراً ينحصر في حدود مسؤوليته. ولكن هذا التقدير لا ينتهي بقرار كما هــو معروف ولكن ينتهي بتوصية الضابط الركن للقائد بأفضل طرق العمل. وعندما يتسلم القائد جميع تقديرات الأركانات، يقوم بإجراء تقديره الخاص معتمداً على المعلومات التي وفرها هيئة الأركان ومناقشــته العقلية للتوصل إلى قرار مناســب. وفي الواقع أن مناقشة القائد العقلية التي تســتند إلى معرفته الواســعة وتجربته الطويلة لها دور كبير في عملية اتخاذ القرار.

٣. إعداد الخطط:

لا يمكن خلال الحروب أو القتال تحقيق شــيئاً إلا عن طريق الحساب وكل ما تصل إليه دون تفكير دقيق لا يؤدي إلى نتيجة. لأننا لا نجد شــيئاً إذا لم نبحث وليس هناك اكتشــاف بدون فرضية ســابقة. لهذا ينبغي استخدام الخيال على أن يزود بالمعلومات والوثائق والمعطيات التكتيكية والنفســية والسياســية. وعند تصميم أيــة مناورة وقبل تنفيذهــا لا بد من تخطيط كل عمل من أعمالها. لأن الخطط هي وســيلة ترجمة القــرار إلى عمل. ومن المســتحيل بشــكل عام تخطيط أعمال كل عملية من العمليات العسكرية

قبـل بدايتها. ولكن ينبغي تخطيط المرحلـة الأولية كحد أدنى قبل التنفيذ. وعادة يوجز القائد مفهومه للعملية خلال اتخاذه للقرار ويزود المرؤوسـين بمفهومه للعملية بشـكل نموذجي وبشـكل من البصيرة فيما يتعلق بتصور القائـد للتنفيذ الكلي للقرار، وتتضح فكرة القائد خلال التنفيذ، ويتناسـب التخطيط العملياتي ويتطابق مع هذه الفكرة لترجمتها إلى تدابير تنفيذية قابلة للتحقيق. ويتم تخطيط المرحلة التالية على مختلف احتمالاتها عندما يعطي القائد قراره في البدء بالمرحلة الأولى.

إن التخطيـط العملياتي عبارة عن عمل متدرج يبـدأ قبل العمل ويتتابع ويحكم ويضبط خلال التنفيذ، وهو دائماً متقدماً على التنفيذ بمرحلة واحدة على الأقل، وينبغي أن يقـرر القائد ترابط الأعمال المتعاقبة لكي يرتبط كل عمل من الأعمال بالعمل الذي يسبقه في الوقت المناسبة على أن يتم ذلك بفاعلية عالية. وينبغي أن يشمل التخطيط التفاصيل الكافية لإيضاح مفهوم القائد وقراره. ومن وسـائل ضمان التفاهم تنسيق القائد وأركاناته الخطة مع المرؤوسين والعناصر المجاورة والمساندة خلال إعداد الخطة.

ولبناء خطة أكثر تعقيداً ينبغي بصورة متكـررة البدء بالهدف الرئيسي ثم رسـم الأعمال المتتالية اللازمة انتهاءً بالوضـع الراهن. وهذا يمنح الفرصة لإجـراء تقرير واقعي، وتحديد الزمن التقريبـي اللازم لكل مرحلة. وبذلك يستطيع القائد الحصول على فكرة ما عن الوقت المتوفر للتخطيط والإعداد إلى جانب إعداد جدول زمني يحدد البدء بالأجزاء المتتالية من الخطة.

وعندما نقسـم أعمال القيادة إلى ثلاثة مراحـل متعاقبة والتي تتمثل في

التخطيط والقرار والتنفيذ. لا يفسر ذلك أننا نضع منهجاً جامداً يجب التمسك به، ولكن في الواقع أن هذه المراحل تتداخل وتتشابك، لأن المخطط ليس جامداً كما يظن البعض. ولكن القائد يؤسس قبل البدء بالعمل مخططاً في البداية بقدر الإمكان للأحداث اللاحقة، لأنه يستطيع من منبع الأحداث التأثير على مجراها بشكل أفضل.

وينبغي أن يضع القائد باعتباره أن بعض الأشياء تكون اختيارية في البداية، ولكنها تصبح في النهاية من الضروريات ويجب أن يدخل في حسابه الخسائر المادية والمعنوية المتوقعة، وأن يحتفظ في يده بوسائل إضافية قادرة على تعويض الخسائر المحتملة.

وخلال التخطيط يكون القائد في أمس الحاجة إلى المعلومات عن العدو لكي تمنحه القدرة على اتخاذ القرار الصحيح. وينبغي له البحث عنها لأن هذا البحث يهم المناورة بكاملها على أدنى حد ممكن. وقد تظهر خلال التنفيذ أحياناً الحاجة إلى معلومات جديدة تبعاً لتغيرات أوضاع القتال. عند ذلك ينبغي تعديل خطط البحث عن المعلومات التي سبق أن وضعت بصورة أولية حسب متطلبات الموقف الجديد. ولكن إذا كان معرفة لعبة العدو ضرورياً للمناورة بكاملها، فيجب ألا تؤدي الإجراءات المتخذة إلى كشف خططنا للعدو. وذلك عن طريق اتخاذ التدابير التي تستهدف خداع العدو وإخفاء حقيقة خططنا. بحيث تشكل هذه التدابير أساس خطط الخداع التي تمتد إلى كامل المناورة كخطط المعلومات.

وينبغي تجنب توضيح التنفيذ بالتفصيل بالنسبة للمرؤوسين لتنفيذ

مهامهم بشـــكل عام. لأن ذلك يسلب المرؤوســـين امتيازاتهم ويقتل روح المبادرة لديهم. وينبغي للخطة النهائية أن تجيب على الأسئلة التالية: (من ـ ماذا ـ متى ـ أين ـ وفي بعض الحالات لماذا؟).

وعندما يتـــم إعداد الخطة النهائية ويصادق عليهـــا تنشر كأمر للتنفيذ أو كخطة ربما تصبح أمراً فيما بعد في المستقبل. ويتم التوزيع لجميع المتأثرين بها لكي يعدوا خططهم الخاصة بالتنفيذ. وينبغي تخطيط العملية إدارياً لمنع حدوث الثغرات فيها، وذلك لتغطية مطالبها الإدارية.

وينبغـــي أن يكون التخطيط الإداري شـــاملاً ودقيقاً أبعـــد من التخطيط العملياتي، إذ يشمل التخطيط الحصول على المعلومات وخطة الخداع التي تشمل المناورة بكل امتدادها وسعتها. ويترجم التخطيط بشكل عام كالتالي:

أ. خطط العمليات:

(١) خطة المناورة:

وهي الوثيقة الرئيســـية للتخطيط وتشـــمل العمليـــات والخطط الأخرى المتعلقة بها، ولخطة المناورة فروعها العملياتية والإدارية التالية:

أ. خطة التمركز أو الحشد.

ب. خطة تحصين الأرض.

ج. خطة النيران.

د. خطة الاستطلاع.

هـ. خطة الهجمات المضادة.

و. خطة الاتصال والارتباط.

(٢) ومـن الخطـط المتعلقـة بالعـدو أو خطـط جمع المعلومات ما يلي:

أ. خطة المعلومات.

ب. خطة البحث عن المعلومات.

ج. خطة الخداع والتمويه.

(٣) الخطط الإدارية ومنها ما يلي:

أ. خطة نشر المصالح الإدارية أو انفتاح الخدمات الإدارية.

ب. خطة الإعاشة والإمداد.

ج. خطة السير.

د. خطة النقل والتحركات.

هـ. خطة الإخلاء والصيانة.

وليس بالإمكان تحديد جداول ثابتة لهذه الخطط لأن عددها يرتبط بشكل العملية ونوعها وطبيعتها. ويمكن دمجها بخطة واحدة في بعض المستويات. كما أننا لا نحتاج إليها في المستويات الصغرى (لأنها تكون شفوية) لأن مثل هذا التخطيط لا يتم إلا في المستويات الدنيا فتكون شفوية غير مكتوبة.

وفي الواقع أنه كلما كان تخطيط التنظيم يشمل المستقبل البعيد لنشاطاته كلما دعت الحاجة والضرورة إلى استعراض الخطط بصورة مستمرة. إلى جانب استعراض المعلومات التي قامت على أساسها تلك الخطط. وكلما

اقترب وقــت التنفيذ كلما أصبح بالإمكان إجراء تنبؤات أكثر دقة. وغالباً ما تتطلــب التغييرات الثانوية في التنبؤ تغيرات ثانوية فقط في التقدير والخطط ولكن إذا اتضح أن التنبؤ الســابق لا يتفق مع التطورات والمســتجدات في الموقف لدرجــة تتطلب تنبؤاً جديداً أصبح من الــضروري تجديد التقدير والقــرار والخطــط. وينبغي للقائد أن يضــع في اعتباره أن هنــاك إرادتين متعارضتين ومستقلتين ولا تكفي القوة والمهارة لتحقيق الانتصار.

ولكــن على من يريــد الانتصار أن يكون أقوى وأمهــر من خصمه، وأن العدو يخطط تصرفاته حســب تصرفاتنا تماماً كما أننا نخطط تصرفاتنا وفقاً لتصرفاته. وهذا لا يعني أن العدو يضبط جميع تصرفاته وفقاً لتصرفاتنا ونحن لا نستطيع ذلك تماماً.

ويرغب القادة غالباً تجنب التنبؤ للمســتقبل البعيد لعدم تأكده في أغلب الأحيان، وتوفير الوقت والجهد في صياغة خطط حتى التأكد بنسبة معقولة من دقة التنبؤ، ولكن ذلك يمثل مشكلة للمرؤوسين الذين يحتاجون الوقت الكافي لصياغة خططهم. ونتيجة لهذا وذاك فإن توقيت القرارات الذي يجب أن يسبق الخطط يمثل أكثر المواقف حراجة في عملية التخطيط إجمالاً.

ولكن لا ينبغي للقائد في أي وقت من الأوقات أن يحفظ موارده عندما يمكن أن يؤدي مثــل هذا الموقف إلى التقليل من كفاءة الوحدة، لأن كفاءة الوحدة هي الاعتبار الغالب دائماً. وهذا يؤكد مسؤولية القائد وأركاناته ومساعديه في تكرار دورة التخطيط الكاملة في كثير من الأحيان لتطوير خطط جديدة.

إن استمرار التخطيط وتواصله أمر رئيسي وضروري بالنسبة لعملية التخطيط بصفة عامة، بغض النظر سواء كانت الخطط تنفذ بصورة مكتوبة أم لا. فإن إتمام تفاصيل عمليات التقديرات والتحليلات والمقارنات اللازمة لعملية التخطيط تلعب دوراً أساسياً ومهماً في تدريب القادة وأركاناتهم ومساعديهم ومرؤوسيهم كما أن أشكال المعاضل المتنبأ بها والقرارات المتخذة والتنسيق المتمم والأوامر المجهزة تساعد مساعدة حقيقية وكبيرة في حل معاضل المستقبل غير المتنبأ بها والتي ستتطلب عمليات وقرارات مماثلة.

التنظيـــم

يعتبر التنظيم عملاً جديداً سواءً لمفهومه أو طبيعة دوره، ولم يتجه العالم إلى الاهتـــمام بهذا النشـــاط إلا خلال الفترة التي أعقبـــت الحرب العالمية الثانية نتيجة للمشـــاكل التنظيمية والإدارية التي خلفتها الحرب. إضافة إلى رغبة الدول النامية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويهتم نشاط التنظيم بكل ما له علاقة بالتنظيم كإجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيـــم والإجراءات الإدارية، ووضع القواعد والأســـس التي تقوم عليها الإدارات والوحدات والأجهزة الحديثة عند بداية إنشـــائها حسب المفاهيم والاتجاهات العلمية الحديثة. والتنظيم نشـــاط عملي يعتمد على الممارسة والخبرة، وهو عبارة عن الجنب التطبيقي للإدارة.

والتنظيم عبارة عن عملية خلق العلاقـــة والتفاعل بين الأفراد والوظائف والمعدات هدف مشترك. وهو عمل إداري ضروري لدفع المجموعات إلى العمل الفعال لتنفيذ المهام المحددة بكفاءة عالية، وهو من أحب المواضيع الإدارية إلى نفوس واضعي النظريات الإدارية، وقد كتبوا عنه الكثير لدرجة تتعدى الكتابة عن المواضيع الإدارية الأخرى، لأن التنظيم عبارة عن عملية بنـــاء أوضاع ضرورية لتنفيذ المخطط تنفيذاً فعالاً إلى جانب المحافظة على هذه الأوضاع، وهذه العملية تشمل تحديد وترتيب كل الأعمال بطريقة آلية تقود إلى إنجاز المهمة في نهاية الأمر كاملة.

وتنظيم العمل بشكل دقيق يشيد بناءً يساعد الأفراد على العمل بجماعية بكفاءة ومهارة كافية لتحقيق الهدف المشترك، وتظهر جودة التنظيم والتعاون بشكل واضح عندما تستطيع القوة مواصلة أعمالها حتى ولو تمزقت أوصالاً. لذلك تظهر أهمية ودور التنظيم خلال الصراع في النشاط الخلاق.

فـإذا عرفنا أن كلمــة التنظيم تعنــي الترتيب والتجهيــز بنظام معين من أجل العمل في المســتقبل، وإذا عرفنا كذلك أن ذلك العمل المطلوب في المستقبل هو الحرب أو القتال الدموي، وهو العمل المعرض بطبيعته لأفظع فوضى دموية، استطعنا تخيل وتقدير الأهمية الكبرى للتنظيم.

وبناءً على ذلك فإن تنظيم القوات من أجل الإعداد للمعركة يتطلب تخيل تلك المعركة وتوقع أشــكالها وتصور أجوائهــا. إلى جانب تحديد فاعلية الأسلحة وقدرة الأفراد البدنية على المقاومة وقوة النفس أمام الموت. وهذا يفسر الحاجة إلى اســتخدام جميع المعلومات العسكرية. والحقيقة أن في هذا العمل أفضل إعداد لدور القائد الميداني في المعركة.

وهكذا يتضح أن ضروريات المعركة تسيطر بشكل كبير على قضايا التنظيم لأنها تطرحها وتحدد حلولها. أما الاعتبــارات الأخرى كالمتاعب الإدارية فليــس لها نفس التأثير على المعركة بنفس المســتوى، ولكنها تقوم بتعديل التدابــير التي تفرضها، لذلك يجب أن نعــترف أن دور القائد التنظيمي في العمليــات يتزايد في القيادات العليا. لذلك يجب أن يتصف القائد بالمعرفة والإدراك لمهامه التنظيمية لأنه غالباً ما يجد نفسه أمام مواقف متكررة تفرض عليــه ضرورة تنظيم قواتــه أو وحدته بالطريقة التي تضمــن تكيفها بأفضل حالاتها لتحقيق مهمة ما.

والحقيقة التي يجب أن لا تغيب عن بال القائد هي أن يدرك أن مميزات أفراده وضباطه الشخصية ومهاراتهم حسب تخصصاتهم المختلفة ليست على مستوى واحد أو معدل ثابت، ولكنها تتفاوت من شخص لآخر تفاوتاً كبيراً. وانطلاقاً من هذه الحقيقة ينبغي أن يحدد القائد المسؤوليات والمهام بالشكل الذي يضمن تحقيق أعلى درجات العمل الجماعي الفعال وهذا ما يطلق عليه عبارة التنظيم.

مفهوم التنظيم وأسباب التنظيم:

يتمثل مفهوم التنظيم بتحديد النشاطات وترتيبها في مجموعات توزع على الأفراد بحيث تتحد وتتعاون الجهود الإنسانية لغرض تحقيق هدف محدد. وذلك يعني تنسيق الجهود البشرية في وحدة ما لتسهيل تنفيذ السياسات المرسومة بأقل كلفة.

أما أسباب التنظيم فإنها بلا شك أن هناك الكثير من النشاطات أو الأعمال التي ليس بالإمكان أن يقوم بها الإنسان منفرداً بسبب وقته وقدراته المحدودة. لذلك من الضروري تعاون عدد من الأفراد لإنجاز تلك النشاطات أو الأعمال. عند ذلك يصبح التنظيم من الضروريات لتجميع الجهود وتوحيدها وتنسيق نشاطاتها من أجل تحقيق الهدف المنشود من تلك الأعمال.

ويطلق على الإطار الذي يوحد جهود العاملين ويجمع الوسائل والإمكانات التي تمنح القائد القدرة على تنفيذ خطط الوحدة أو المنظمة أو الإدارة. ولبناء أو تأسيس أي تنظيم لا بد من توفر العناصر الرئيسية التالية:

١. وجود هدف واضح يراد إنجازه.
٢. توفر نشاطات معينة يجب القيام بتنفيذها لتحقيق ذلك الهدف.
٣. وجود مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة محددة.
٤. تحقيق اشتراك الأفراد في إنجاز الهدف عن طريق تجزئة العمل، واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة والمعدات المتوفرة لتنفيذ ذلك العمل.

أهداف التنظيم:

ينبغي لكل مصمم أي تنظيم عسكري بصفة خاصة أن يدرك من البداية وقبل كل شيء أن هدف بناء التنظيم هو إيجاد التوازن بين المهام الإنتاجية المتعلقة بالعمليات من جهة والمهام الإدارية المتعلقة بالوظيفة من جهة أخرى، واضعاً في الاعتبار أن تكون المهام الإدارية كافية ولكن محدودة. أي أنه لا يجوز بأي حال من الأحوال أو تحت أي ظرف من الظروف أن تساوي المهام الإدارية المهام الإنتاجية أو تتجاوزها من حيث الأهمية.

وهذا الذي يجب أن ينعكس على عقيدة التنظيم وبنيته، لأن الهدف من التنظيم العسكري نشر الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق إنتاج أكبر فعالية ممكنة في القتال. ورغم بساطة هذه الحقيقة ووضوحها إلا أنها تشكل مشكلة للمنظم العسكري، ومن جهة أخرى بما أن التنظيم بحكم طبيعته يشمل سلسلة من الموازنات. والتي يتمثل أحدها بضرورة التوازن بين الحاجة للسيطرة من أعلى وبين المبادرة من أدنى. وكذلك بين رغبة القيادة بتوظيف الموارد المتوفرة حيث الحاجة إليها وبين الحاجة لتوفيرها محلياً

بالقرب لمواجهة المواقف الطارئة. إلى جانب رغبة القيادة برسم السياسة من جهة وبين رغبتها بتفادي الإفراط بالتفاصيل من الجهة الأخرى. لذلك ينبغي تقسيم السلطة بثبات ووضوح وتجنب المسؤوليات المتقاطعة.

وباعتبار التنظيم من أهم عناصر العملية الإدارية وهو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف المعلنة والمحددة. فإن أهم أهداف التنظيم بصفة عامة هي ما يلي:

١. توضيح الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات لوحدات التنظيم وبيان الوظائف التي تتكون منها.
٢. بيان وتحديد صلاحيات القيادة والأفراد الذين يشغلون وظائف وحدات التنظيم لتجنب تضارب الصلاحيات.
٣. تنسيق واجبات وحدات التنظيم والعملين فيها.
٤. تحقيق الرقابة والإشراف الفعال على جميع الأعمال في التنظيم.
٥. تأمين بيئة عمل ملائمة لتحقيق التعاون الاختياري بين وحدات التنظيم وبين العاملين فيها.
٦. تنظيم سير العمل في التنظيم والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في التنظيم لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

مبادئ التنظيم:

انصب اهتمام مفكرو الإدارة السابقين باستخلاص بعض المبادئ العامة لإرشاد المنظمين خلال قيامهم بعمل التنظيمات. ولكن ليس هناك إجماع في الرأي فيما يتعلق بعدد هذه المبادئ، رغم أنها حظيت بترحيب واسع

وقبــول كبير عند وضعها في بداية القــرن العشرين وحتى أوائل الأربعينات الميلاديــة من هــذا القرن. فهناك مــن ينكرها بينما هناك من يعتبرها ســتة وتسعون مبدأ.

وهذا يتوقف على مقدار التفصيل الذي يصل إليه المنظم بتخيلاته، ولكن رغم ما أثير حول تلك المبادئ من انتقادات وشــكوك. إلا أن العديد يطبق عند تخطيط التنظيمات، والاسترشــاد بها لتســهيل مهمة المنظم عند قيامه بأعمال التنظيم. وسنتطرق خلال السطور التالية إلى بعض المبادئ الأساسية والتي تغطي موضوع التنظيم بشكل عام وتهم المنظمون العسكريون بصفة خاصة وهي:

١. وحدة الهدف:

لا بد من وجود هــدف أو أهداف واضحة يســعى كل تنظيم لتحقيقها، ولا شــك أن هذا المبدأ من البديهيات الأساســية في أي تنظيم بشكل عام، لأن التنظيــم ما هو إلا وســيلة لتحقيق غاية، فعند غيــاب الهدف لا حاجة لوجــود التنظيم، فعندما يتكون التنظيم من عدة وحدات يجب أن تســاهم تلك الوحدات بشكل فعال في تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم عن طريق تحديد أهــداف ثانوية لتلك الوحدات بشرط أن تكون متكاملة ومتناســقة تعمل جميعها لتحقيق أهداف التنظيم الرئيسية من غير تداخل أو احتكاك.

٢. وحدة القيادة:

وينص هذا المبدأ على أن تبقى سلطة القيادة في كل مستوى من مستويات

القيـــادة لقائد واحد، وهو الذي يكون مســـؤولاً عن توجيه التنفيذ بالنســـبة للمرؤوسين وهذا بالتالي يحقق تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوحد الجهود.

٣. المرونة:

تعتبر فضائل أي تنظيم البساطة والاستمرارية وإمكانية تبادل الأجزاء، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق كون التنظيم مرناً وقابلاً للتكيف ويسمح بمواجهة التغييرات التي تحدث داخل التنظيم أو خارجه دون الحاجة إلى اللجوء إلى تغييرات رئيســـية أو كبيرة على الهيكل التنظيمي، وفي الواقع أنه إذا فقد مبدأ المرونـــة فإن مصير التنظيم الجمود والذوبان التدريجي وفقدان القدرة على الاستمرار في تنفيذ المهام.

٤. تجانس الأعمال:

يتطلـــب هذا المبدأ ترتيب الواجبات والأعمال المتشـــابهة على شـــكل مجموعات في التنظيم، لأن الأعمال المتشـــابهة أو المترابطة غالباً ما تكون مشاكلها متشابهة وتتطلب قادة ذوي مستويات من الذكاء والتجربة والخلفية المتماثلـــة إلى حد بعيد في أغلب الأحيان. ورغـــم أن تجانس الأعمال هو المبـــدأ الغالب الذي ترتب بموجبه الأعمال، إلا أنـــه أحياناً ترتب الأعمال المتنامة في مجموعات لغرض الاقتصاد والفاعلية.

٥. هناك ثلاث عوامل رئيســـية تؤثر بشـــكل مباشر بمدى الإشراف على التنظيم وهي **طبيعة الواجبات والمسافة والزمن:** وهذه

العوامل تعتمد على بعضها البعض ولذلك فإن نطاق الإشراف يعتمد على عدد المرؤوســين الذين يستطيع القائد المباشر الإشراف بصورة كاملــة. لأن مبــدأ الإشراف يحدد عدد الأفــراد الذين يشرف عليهم الرئيــس الإشراف المباش عليهم ومراقبة أعمالهــم، بحيث أن عدد الأفراد الذين يــشرف عليهم الرئيس الواحد لا يزيد عددهم عن طاقة الرئيس ومقدرته، ويتوقف ذلك على عــدة عوامل من أهمها: طبيعة العمل، قدرة الرئيس، قدرة المرؤوسين، والموقع الجغرافي.

٦. تفويض السلطة:

يتمثل هذا المبدأ في إعطاء الأفراد ســلطة تتفق ومســتوى مسؤولياتهم، بحيــث تكون تلك الســلطة كافية لحماية العمل إلى جانــب منحه الحرية الكافية لممارسة تلك السلطة والتحلي بروح المبادرة خلال تنفيذ الأعمال. ولا بــد أن يكون في الاعتبار أن تخفيض الســلطة يحول دون حرية العمل، لأنه لا يســتطيع اتخاذ أي قرار قبل الحصول على موافقة القائد، وهذا يقتل الروح عند المرؤوس وتفقده الثقة بنفسه.

ومن جانب آخر فإن الإسراف بالتفويض له نفس المســاوئ، لأن القائد الذي يمنح الســلطة بقدر زائد عن الحد المطلــوب يفتقر إلى الثقة بالنفس فيسرف في تفويض السلطة لتجنب اتخاذ القرارات بنفسه.

وفي الواقع إن هذه المبادئ لا تشــكل طابــع صارم تتطلب تطبيقها دون تمييز. ولكنها تعتبر وســيلة تســاعد على تصميم التنظيم ودعمه، ولقد أكد

الدكتـــور رونالد دانييل وهو أحـــد رواد الإدارة الأوائل على هذه الحقيقة إذ قال: (إن مبادئ التنظيم باختصار ســيف ذو حدين: فإذا استخدمت بمهارة وتـــرو فمن المؤكد أن تكون مفيدة في تحديـــد وتهذيب الهيكل التنظيمي، وإذا طبقـــت بإلحاح وعناد فربما تؤدي إلى هيكل تنظيمي جامد بيروقراطي رديئ التكيف مع المتطلبات الفريدة لإحدى التنظيمات الفرعية.

عملية التنظيم:

في الحقيقة إن كل دراسة تتعلق بقضايا القوات المسلحة تستند إلى قاعدة رئيســـية هي المعركة. فالمعركة إذاً هي الهدف الأساسي للتنظيم العسكري. وجميع معدات القتال تعمل بأشـــكال مختلفة تناسب مع صفاتها ومميزاتها وأساليبها الخاصة من أجل تحقيق هدف مشترك.

لهذا فجميع صنوف ووسائط القتال المختلفة توضع تحت قيادة واحدة. ويســـعى المنظمون العســـكريون خلال تصاميمهم للوحدات المقاتلة إلى نوعين من التنظيم: الأول عبارة عن تصميم وتطوير تنظيم دائم يكون بإمكانه تنفيـــذ أكبر عدد من المهام المتوقعة عـــادة. والنوع الثاني عبارة عن تصميم وتطوير تنظيم يوفر درجة كافية من المرونة تجعله قادراً مستقبلاً على التكيف حسب العمل المطلوب.

وبما أن طبيعة المهمة تفرض العمل المطلوب إنجازه، فإن أسهل السبل هو النوع الثاني المتمثل ببناء تنظيم يحقق مهمة واحدة بالمقارنة بإيجاد بنية تنظيمية تســـتطيع إنجاز عدد من المهمات خـــلال ظروف متفاوتة ومواقف متباينة، لأن الأخير يتطلب بعد النظر والتنبؤ بالمواقف المتعددة والمختلفة

والتي قد تستدعي استخدام التنظيم خلالها. إضافة إلى أنه يتطلب توفير الوسائل الضرورية لمتطلبات التنظيم ليستطيع تنفيذ المهام المكلف بها.

لذلك يقوم بتصميم مثل تلك التنظيمات في مستويات القيادة العليا، ضباط كبار صهرتهم الخبرة ويتمتعون بقدرة كافية على التقييم السليم للواجبات الملازمة لعدد كبير من المهام والأسلحة والإمدادات والتموين والكفاءات والتغييرات الإنسانية الفردية اللازمة لإنجاز الأعمال المعينة، وتعرف النتيجة النهائية لمثل هذا الجهد بلائحة التنظيم والمعدات (TOE).

ولكن وبشكل عام يمكن بحث أو تصميم أي تنظيم تحت العناوين الرئيسية الثلاثة التالية:

أ. تعيين المهام:

وهو تقرير نوع العمل ويتمثل بتجزئة المهمة الرئيسية إلى واجبات محددة قابلة للتنفيذ، ولمنع التداخل والفجوات بين المهام المحددة لا بد من عمل تخطيط دقيق وواضح يفسر تجزئة المهمة إلى أقسام، وبنفس الوقت التأكد بشكل نهائي عند إضافة الواجبات أن يدفع ذلك جميع الجهود إلى تحقيق المهمة المحددة.

ب. إقامة البناء:

وهو عملية تكوين البنية في عملية التنظيم وذلك عبارة عن تحليل الواجبات والمسؤوليات المعينة للأفراد الذين سيقومون بهذه الواجبات، ويتم تجميع الأفراد في نفس الوقت في وحدات وأجزاء وحدات تبعاً

لنوعيـــة العمل المكلفون به. وخلال تنفيذ هذا العمل تبنى علاقات بين كل فرد وكل وحدة في التنظيم على أســـاس أن يلـــم كل فرد بكيفية تنفيذ واجبه الخاص في المســـتقبل داخل إطار واجب وحدتـــه. وبالتالي تعمل جميع الوحدات ككيان واحد لتحقيق هدف مشترك والنتيجة النهائية لتكوين البنية عبارة عن شـــكل من العلاقات مبني على أساس واجبات محددة يجب أن ينفذها أفرادها بهدف متواصل يتمثـــل في توحيد جهودهم لتحقيق المهمة الإجمالية. وكخطوة نهائية في تكوين البنية للتنظيم يعمل مخطط توضيحي للنتائج ويعرف ذلك بمخطط التنظيم ويشتمل على وصف كتابي لواجبات ومسؤوليات كل عضو في التنظيم، بعد رسم الإطار اللازم للتنظيم.

ج. توزيع الموارد:

ويتمثـــل هذا العمـــل بتعيين المصادر عن طريق تعيـــين واجبات الأفراد وتزويدهم بالمعدات الضرورية والمكان الذي سيعملون فيه والوقت الكافي لإتمام واجباتهم.

قد يحتاج العمل المراد إتمامه إلى تقرير مع السلطات عن طريق تسجيل كل مرحلة من مراحل العملية، ومن ثم تدرس كل مرحلة ويتبع نفس الطريقة في كل مرحلة ويكرر هذا الأســـلوب حتى يتكـــون في النهاية قائمة مفصلة للأعمال الواجب تأديتها. وتجميع الوظائف لجزء واحد من المهمة، ويجب أن تكون متناســـقة لكي يسهل إنجازه بسرعة وســـهولة. ويجب أن تتداخل جميـــع الواجبات لضمان وحـــدة الجهود، وأن لا يحـــدث تكرار للجهود، وأن تحدد المسؤوليات بشكل واضح. ويعمل القائد مع الوحدة أو التنظيم

حسب جدول التنظيم والتسليح الذي أقرته السلطات المختصة. ويستطيع هذا القائد أن يمارس حقه في تحسين وتنظيم أعمال الوحدات التابعة لقيادته، ويستطيع تنظيم ضباط أركانه وقادة وحداته حسب مرئياته، وتنظيم الأحوال التي تتطلب دفع قوة تأثير وحدته، ويجب التصميم على نوع التنظيم الداخلي اللازم لسير العمليات التكتيكية، ويجب تنفيذ ذلك التنظيم لجميع مراحل حياة الوحدة.

التنظيم والتسليح:

لا شك أن السلاح يلعب دوراً رئيسياً في مشاكل التنظيم العسكري بعكس العوامل الأخرى كالعرق وطبيعة مسير العمليات والحالة الاجتماعية والتي يعتبر دورها ثانوي في التنظيم. إلى جانب ذلك فإن المهمة ليست صفة أساسية لتحديد السلاح، لأن كل مهمة قتال تتصف باتساع محدد. وبالتالي تتطلب تعاون مختلف الأسلحة، لأنها صفة رئيسية من صفات الوحدات الكبيرة التي تتكون من مجموعة من الوحدات مختلفة الأسلحة والتي تحقق توازناً يسمح بتنفيذ المهام المختلفة.

ولقد أصبح السلاح باهظ التكاليف، والمقصود بالسلاح هنا مفهوم المحدد والمتعلق بالأسلحة فقط، فكيف إذا أضفنا عليه التجهيزات والعتاد وأكداس الذخائر والتي تتضاعف متطلباتها مع زيادة استخدام تلك الأسلحة ومتطلبات القتال. وفي الواقع ليس بإمكان أية دولة في العالم مهما كانت تملك من الثروة والقوة الصناعية أن تكون قادرة على تكديس عتاداً حديثاً لكل رجال شعبها المهيئين للقتال منذ زمن السلم والمحافظة على إدامة

هذا العتاد في مستوى التقدم الفني والمتطور باستمرار. إذا ذهبنا إلى أبعد من ذلك وجدنا أن تطور التسليح وتحسنه يؤدي إلى تعقيده وغلائه وازدياد تخصصه، ولكن من الأفضل تسليح الوحدات حسب ملاكها الأساسي بوسائط عضوية ملائمة للاستخدام تحت جميع الظروف ودعمها عند الحاجة بوسائل إضافية بما يتناسب مع مهمتها الحالية.

وفي الواقع أن بعض الجيوش تدخل مختلف صنوف الأسلحة في قطاعات أصغر من الفرقة، مثل مجموعة اللواء التي يدخل في تشكيلها المشاة والمدرعات والمدفعية وأسلحة الإسناد القتالي والإداري بشكل تصبح معه هذه المجموعة وحدة قتال ومناورة قادرة على العمل منفردة أو داخل مجموعة ألوية، ويتعلق الاختيار بين تنظيم الفرقة وما ينجم عن استخدام المجموعات التكتيكية، وتنظيم اللواء الذي يعمل بأسلحته العضوية بعوامل مختلفة من بلد إلى آخر، نظراً لتعلقها بقضايا إدارية واقتصادية وتدريبية وبشرية. كما يتعلق بعوامل جغرافية نابعة من طبيعة الأرض، تضاريسها ومدى سماحها بفتح القطاعات الكبرى وزجها في المعركة.

الكم والكيف:

في الواقع أن الكمية العامة لا تتفق مع معناها الصحيح وقيمتها الحقيقية في حالة عدم دخول وزن القيم الكيفية فيها بكل مهارة، لأن الحقيقة تثبت عدم تعارض عوامل الكم والكيف بشكل مطلق، لأن الحل الحاسم لذلك يتوقف على قوات تتمتع بكفاءة عالية مع توفر العدد الكافي لتحقيق المهام الثانوية طويلة الأجل، لأن الوحدات الهجومية المختصة والتي تسلح بأفضل

الأسلحة وأكثرها دقة فيها مكان لعدد كبير من الاختصاصيين المحترفين.

وبنفس الوقت فيها مكان لعدد آخر أقل كفاءة وخبرة كالمجندين الذين يكلفون بالأعمال الإضافية أو الذين يشكلون عناصر جاهزة لسد النقص الناتج عن خسائر القتال خلال الحروب.

ولا شك أن أغلب العسكريين يدركون صفات الوسائط المادية العسكرية الحديثة وكمياتها وتعددها وتعقيدها وزيادة كفاءتها وفعاليتها، ولكن القليل منهم يعرف السلسلة المزدوجة للنتائج المتعاكسة الناجمة عن ذلك. لأن إبداع وتنفيذ استخدام العتاد الفني الحديث الذي يوصل إلى الهدف المعين معقد ويزداد مع الزمن تعقيداً وصعوبة. ولكن الذي يسهل ذلك أن خدمة المعدات توزعت وأصبحت أكثر بساطة، فلخدمة الدبابة مثلاً أربعة أفراد تزيد أو تنقص حسب التنظيم المستخدم، ويأخذ كل واحد منهم دوراً محدداً مما يزيد استخدامها بساطة.

هرم القيادة:

إن عملية تكوين القيادة كهرم يتطلب معرفة العلاقة الكمية المتناقصة بين الطبقات المتتالية، ولقد قال نابليون يوماً: (إنني لا أستطيع قيادة أكثر من خمسة مرؤوسين مباشرين بآن واحد). ومنذ ذلك اليوم اتخذ العسكريون ذلك قاعدة لتنظيم سلسلة القيادة.

وفي الواقع إن القائد وعلى أي مستوى من مستويات القيادة يعتبر المسؤول الأول عن جميع ما تفعله وحدته أو تخفق فيه، وهذا يعطي الانطباع بأن القائد يجب أن يشرف شخصياً على كل عمل أو قرار يكون من مسؤولية

وحدته. ولكن يعتبر ذلك مستحيلاً من الناحية العملية نظراً لتعقيد الأعمال العسكرية وانعدام الوقت الكافي لحل جميع المشاكل، لأن القائد عاجزاً من التحرك وسط قدر كبير من التفاصيل من ناحية، ومن الجانب الآخر لا يستطيع القائد أن يكون خبيراً في كافة التخصصات المتعددة رغم كونه مسؤولاً عنها.

ولا شك أن العامل الأساسي لتحقيق التأثير في السلوك الإنساني يتمثل في قدرة القائد على نقل رغباته إلى منفذيها. فإذا كان غير قادر على الاتصال بمرؤوسيه فهو وبدون شكل قائد غير فعال، والحاجز الواضح الذي يحد من قدرة القائد على الاتصال بمرؤوسيه هو المسافة إلى جانب حجم الجماعة، فكلما زادت المسافة أو حجم الجماعة زادت صعوبة الإشراف والسيطرة.

ويتمثل أحد الحلول لتلك المشكلة بواسطة تقسيم الجماعة إلى مجموعات فرعية يقود كل جماعة فرعية قائد خاص. وبالتالي تعيين قائد للإشراف والسيطرة على القادة المرؤوسين، لذلك فإن أحد المميزات الأساسية التي تميز أي تنظيم رسمي تمثل في كون هذا التنظيم عبارة عن شبكة ثابتة وواضحة من العلاقات القائمة على أساس المناصب المتسلسلة، وهذه الشبكة هي سلسلة القيادة التي تنتقل بواسطتها المعلومات والتعليمات على التعاقب من القائد إلى المرؤوسين، وعن طريق ذلك الهرم القيادي يستطيع القائد مهما كان مستوى القيادة أن يمارس قدراً كبيراً من الإشراف والسيطرة على سير المعلومات والتعليمات والأعمال إلى داخل أو خارج وحدته أو في داخلها.

وهكـــذا يتضح مما ســـبق أن عملية التنظيم عبارة عـــن تصميم علاقات واضحة وثابتة بين الأعمال والمعدات والأفـــراد، إلى جانب تأمين المرونة الكافية بشـــكل تدريجي في بنية الوحدات لإتاحة الفرصة لتكييف التنظيم حسب المواقف المختلفة ليستطيع تحقيق المهام المعينة.

ويمكن تصميم التنظيم بواســـطة ثلاث خطوات رئيســـية تتمثل بتحديد المهام، بناء البينية التنظيمية، وتوزيع الموارد. وهناك بعض الأسباب الداعية لبنـــاء أي تنظيم، إلى جانب المبادئ التي تحكـــم خطوات البناء، يجب أن يكون التنظيم النهائي قادراً على تحقيق المهمة بشكل فعال.

وفي الواقع إن تحقيق التوازن ضروري بين الســـلاح والوحدات الكبرى وبين سياسي التخصص والدعم وبين الكم والكيف وإنشاء هرم القيادة بناءً على نسب معقولة هي المشكلة الحقيقية التي تواجه المنظم العسكري.

التنسيق

عندما يتم تحديد شكل العلاقات في أحد التنظيمات، ينبغي تنسيق أعمال الأفراد، إذا عين لهذا التنظيم أن يحقق الهدف الذي نظم من أجله. ويعتبر التنسيق من الأعمال الإدارية ذات الأهمية الكبرى لاسيما في القوات المسلحة. لذلك فالعمليات العسكرية في بداية إطلاق النار والتحرك إلى أعقد هجوم جوي وبحري وبري على الشواطئ المحصنة بشكل دفاعي قوي، تكون مستحيلة التنفيذ بدون التنسيق. ولا شك أن النتائج المباشرة بدون تنسيق تكون الفوضى حتماً. لأن التنسيق يوحد الجهد الجماعي من أجل هدف مشترك.

وحيث إن التنسيق يعتبر عملاً من الأعمال الإدارية، فإنه يهدف إلى توحيد جميع التفاصيل المطلوبة لتحقيق مهمة ما. ويمكن أن يحقق الفعالية لقيادة جميع الدوائر المتعلقة بعمل ما وتوحيدها بعمل موحد وبأقل جهد واتصال.

وهناك في الأساس نوعين من التنسيق، وهما تنسيق الفكر وتنسيق العمل. أما ما يتعلق في تنسيق الفكر فإنه يتطلب تطويراً مسبقاً للمفاهيم، وتشمل الأهداف والتي يراها عدة أطراف. وبذلك يتم تنسيق الفكر بين الأشخاص وتوحيد الرؤى. ولكن يتم تنسيق العمل قبل ذلك، الذي يتطلب الربط بين الأنشطة الجسدية، من حيث الوقت أو فيما يتعلق بعلاقة أحدهما مع الآخر. والأكثر أهمية فيما يتعلق في تنسيق العمل هما التوقيت والتسلسل في تنفيذ مراحل عمل ما. وتتجه

هـذه المراحـل إلى أن تصبـح الخطـوات المحـددة في كل عمـل. وهكـذا لتسـهيل العمـل المنسـق، تطـرح الخطـة الخطـوات التـي ينبغـي اتباعهـا لتنفيـذ العمـل، وترتيبهـا ومـكان ووقـت تنفيذهـا. ويعطي التنسـيق أفضل الأمثـال عـلى الحاجـة إلى تمييز واضـح بين المهـام المختلفـة في الإدارة. لأنـه ليـس مـن الممكن فصل التنسـيق عن التخطيـط. فمثلاً تنسـيق الفكر يكـون خـلال عمليـة التخطيـط وخـلال جميـع الخطـوات الثـلاث (التنبؤ ـ والتقديـر ـ والتخطيـط). والهـدف مـن الخطـة النهائيـة يتمثـل في تحقيق تنسـيق في الواجـب مـن جانـب التنظيـم ككل. وبنـاءً على ذلـك يمكن أن نعتـبر التنسـيق أسـلوب فنـي لإيجـاد التخطيـط، وكذلـك هدفـاً لا بـد من تحقيقـه عـن طريـق التخطيط. وتتطلـب عمليـة الإشراف والمراقبة بشـكل تنسـيق الفكر لهدف تحسـين العمل خـلال تنفيذ العملية. وخلال التنسـيق يتحمـل القائد مسـؤولية مضاعفة، حيث أنه لا يطلب منه فقط أن ينسـق مع الإدارات ذات الأهميـة الأخـرى فيـما يتعلـق في أعمالـه الخاصـة، وكذلك الأعـمال التـي يريـد القيـام بهـا، وعليـه أن يلتـزم كذلـك بضـمان تنسـيق أعـمال مرؤوسـيه. وعنـد ذلك يسـتطيع أن يحافـظ على اتصالـه بالوحدات الأخـرى. إلى جانـب ضـمان العمـل الجماعـي في وحدتـه الخاصة.

التنسيق في القوات المسلحة:

يتم التنســيق بين الوحدات المختلفة عن طريق القائــد أو نائبه، إضافة إلى ذلك يكلف بشــكل خاص الضابط المنفذ أو رئيس هيئة الأركان بالقيام بمســؤولية تنســيق هيئة الأركان، ومن المحتمل أن ينسق أعمال الوحدات

التابعة عندما يمنح الصلاحية لذلك. يقوم جميع القادة الذين يختصون بمجالات الاهتمام المشترك، بتنسيق القيادة عند تسلم أمر بتنفيذ واجب ما. وذلك بالتنسيق أحدهم مع الآخر لضمان انسجام عملياتهم وتوحيد جهودهم. لكي لا يكون هناك ثغرات أو تداخلات في المسؤولية والسلطة، خلال العمل في المستقبل. ورغم أن هذه الثغرات والتدخلات قد تظهر في البداية، ولكن تنفيذ مهمة ما يظهر تكرار المواقف التي تزيد مشاكل القيادة المشتركة. وعلى القادة معالجتها.

وفي المستويات العليا يتفق القادة على الأسلوب العام للعمل الذي يجب اتخاذه، ويرسم ضابط الاتصال أو هيئات أركانهم التفاصيل. وينبغي بل ويجب على القائد إشعار الإدارات المهمة الأخرى بأحد الأمرين: أحدهما توزيع المسؤولية، والآخر تحمل المسؤولية القائد أو شخص آخر.

أما بالنسبة لتنسيق الاتصال، يقوم القائد بالاتصال مع وحدة ثانية، عندما يكون في حاجة للاطلاع على الأحداث والتطورات في تلك الوحدة. وفي العادة تقوم الوحدات المساندة بالاتصال مع الوحدة المسنودة، إلى جانب ذلك يتم الاتصال بشكل متكرر بين مراكز القيادة العليا والدنيا، وكذلك بين الوحدات المتجاورة.

إن الهدف الرئيسي للاتصال من القائد أو من يمثله لتأكيد ضمان التفاهم المتبادل. ووحدة الهدف. ولتحقيق ذلك من المحتمل أن يبعث أحد القادة أحد مرؤوسيه إلى أحد الوحدات الأخرى للمحافظة على الاتصال وتمثيله. وهذا الإجراء يمنح الاستمرار في تبادل المعلومات ولتعزيز الاتصال الشخصي للتعاون وجهد التنسيق.

فيما يتعلق في تنسيق هيئة الأركان، غالباً تحقق هيئة الأركان الاتصال الأفقي مع الوحدات في نفس مستواها، وكذلك تنسيقاً عمودياً مع الوحدات الأعلى أو الأدنى. ويتم تبسيط التنسيق الأفقي والعامودي عن طريق مساندة هيئة الأركان. وعادة تحفظ مجالات معينة للتنسيق لاهتمام رئيس الشعبة، في الوقت الذي يحول التنسيق الأكثر روتينية إلى مرؤوسيه. وهنا يظهر من جديد دليلاً على مبدا الاستثناء. فالتنسيق الروتيني يتم من قبل مرؤوس هيئة الأركان، وتحفظ الاستثناءات وأمور التفسير لرئيس الشعبة.

الطرق الفنية للتنسيق:

وتتمثل الطرق الفنية للتنسيق: بثلاث طرق، وهي المؤتمر، والاتصال الفردي، والمراسلة.

١. طريقة المؤتمر: وهي عبارة عن اجتماع مواجهة، وهو عبارة عن أسلوب في التنسيق تستخدم بشكل متكرر، وعلى كل حال ربما يكون عالي التكاليف والجهود إلى حد ما فيما يتعلق بالوقت، ولاسيما إذا كان مواقع المشتركين في المؤتمر تفصلهم مسافات واسعة عن بعضهم. ولكن حالياً تحسنت الأوضاع. وبالتالي تم التخفيف من هذه المشكلة إلى أدنى الحدود، لما وفرته وسائل الاتصال الحديثة بوسائلها المختلفة، ولكن في القوات المسلحة تظهر مشكلة الأمن والإجراءات الإلكترونية المضادة التي تشكل خطراً على الوسائل الإلكترونية. لهذا يبقى مؤتمر المواجهة من أفضل السبل للتنسيق وأكثرها سرية وأمان. وهذا النوع من التنسيق يحقق مميزات أخرى متعددة. فأولاً سهولة اختيار المعرفة المتميزة

بالخبرة، والمجال الواســع في التجربة، والــرأي. وغالباً يؤدي ذلك إلى أســلوب أفضل للعمل نتيجة لاقتراحات الأعضاء، وكذلك إمكانية إفشال تحيز الأفراد أو نسيانهم. إلى جانب تقصير المواصلات خلال التنظيمات الكبيرة، وكذلك بالنسبة للنظرة التثقيفية، ومن ذلك اتساع إدراك كل عضو. وقد يقوم بتقييم لمشــاكل الأعضاء الآخرين، إضافة إلى مشــاكل التنظيم الكامــل. وبالتالي يعتبر ليس أقــل أهمية إمكانية التعاون. ولقد أشــارت الدراســات الحديثة أن هذه الميزة الظاهرة مــن المحتمل أن تثبت أنها لا تقل أهمية عن ميزة المحاكمة العقلية المشتركة.

٢. الاتصــال الفــردي: في الواقع أن طريقة التنســيق الفردي تعتبر الأكثر انتشــاراً إلى أقصى حد. فخلال هذا النوع من التنسيق نجد أن القائد العادي يشــترك بشــكل واســع في الاتصال المباشر أي وجهاً لوجه، ومن المحتمل أن يكون ذلك إسراف في مضيعة الوقت إلى حد بعيد، وفي الحاجة الماســة إلى اجتياز بعض المسافات مهما كانت. وعلى ذلك فالتلفون يوفر الوقت ويحقق الفائدة المرجوة فيما يتعلق بتنسيق التفاصيل الثانوية. وعلى كل حال عندما يكون التنســيق شاملاً أو معقداً فلا خيار سوى التكرار على الطواف على كافة الدوائر المختلفة التي من الواجب التنسيق معها. فلو قارنا الاتصال الفردي مع طريقة المؤتمر فيما يتعلق بالحسنات والسيئات، فنجد من وجهة نظر القائد الذي يقوم بالتنسيق، يرى أن ضياع الوقت سيئة خطيرة. إلى جانب ذلك لا يســتبعد أن يجب على القائد أن يكرر تنســيقه مع بعض الجهات، لغرض إزالة تفاصيل جديدة عُرضت أو اســتحدثت أثناء تنســيق

لأحد مع دوائر أخرى. ومن ناحية الدوائر الأخرى التي تجري بالتنسيق معها، تعطي حقيقة أنه لا يتعين عليها أن تتخلى عن أعمالها النظامية لحضور أحد المؤتمرات، وهذه ميزة محددة. وبما أن السـيئة الرئيسية بالنسبة للقائد هي سيئة الوقت، لهذا بإمكانه توفير الوقت بمجرد دعوة الأطراف الأخرى التي يريد التنسيق معها، وترتيب وقت لمقابلة كل منهم.

٣. المراسـلة: مـن الممكن تحقيق التنسـيق عن طريق المراسـلة الكتابيـة، عند تعـذر المؤتمرات أو الاتصال الشـخصي لأي سـبب من الأسـباب. وكذلك في حالة عدم الضرورة لذلك. ولكن هذه الطريقة الفنية بطيئـة إلى أقصى الحدود. وفي الواقع أنها لا تسـتعمل في الحالات العليا التي تتسم بالأولوية. وفي الحقيقة أن كل فرد يستطيع القراءة وبإمكانه اتخاذ إجراء فيما يتعلق بالمراسـلة التنسـيقية خلال وقت مناسب إلى أقصى حد بالنسبة له، وليس من الضروري استدعاء جميع الأعضاء من أعمالهم، وليس هناك ضرورة لطواف شخص واحد لمقابلة جميع الأشخاص الآخرين الذين يعتبر التنسيق معهم مهماً وضرورياً. وعلى ذلك توفر الوثيقة المكتوبة سجلاً دائماً، وينبغي دراسـتها بعمق وفي مراكز القيادة الأعلى. وينفذ تنسيق أكثر الأمـور ذات العمل الطبيعي الروتيني بهذه الطريقـة. وفي أغلب الأوقات تستخدم المراسلة إلى جانب الطرق الفنية الأخرى.

وكمثال على ذلك من المحتمل توزيع وثيقة مكتوبة على جميع الأطراف في أحد المؤتمرات لكي يقرأها الجميع قبل الموعد المحدد، حتى يحضروا وهم على اسـتعداد أفضل لاختيار حل من الحلـول. وبعد انتهاء المؤتمر

ينبغـــي أن يوزع ملخص مكتوب على الأعضاء ليشـــاركوا في آرائهم، وهذا لمجرد التأكد بأن الجميع عند التوصل إلى اتفاق أثناء انعقاد المؤتمر كانت بنفس التردد على المكان.

الإسراف في التنسيق:

إن الإسراف بالتنسيق يعتبر من الأعمال الغير مرغوب فيها، وتعطي نفس نتائج تقليل التنســيق. ويتم الوصول إلى مرحلـــة تخفيض درجة التخفيف عندما لا يؤدي اســـتخدام وقت الآخرين الثمين في تحقيق تنسيق الفكر إلى تحســـين حقيقي في عمل التنظيم. وبشـــكل مثالي يتم في وحدة إيجاد قدر جيد من التنسيق الضروري بواسطة هيئة الأركان والقادة المرؤوسين باعتبار ذلك إجراء عمل روتيني دون حاجة أي فرد إلى توجيه لتحقيق التنسيق نحو مهمة خاصة الواجب تنفيذها.

ويجب ألا يغيب عن البال أن هناك خطر حقيقي في الإسراف في التنسيق في عمل الوحـــدات التابعة إلى الافتقار إلى الحاجة للبســـاطة في الخطة. فمن المحتمل أن تسرف الخطة في تنسيق الوحدات التابعة تجعلها شديدة التعقيد، وتترك مجالاً صغيراً جداً لروح المبادرة من جانب القادة المرؤوسين.

وبصرف النظر عن كثافة تنسيق الفكر الهام في إعدادها، ينبغي للخطة أن تبقى بسيطة من حيث مفهومها، وتعين تلك التفاصيل الضرورة فقط لضمان حصول الأعمال المختلفة في الوقت المناســـب، وتلائم الأعمال المتزامنة دون تداخل متبادل بينها.

وفي الواقع ينبغي بشــكل ضروري في أغلب الأحيان تعيين قدر كبير من العمل المنســق من جانب الوحدات التابعة وخاصــة عندما تكون العملية معقدة. وعلى كل حال ينبغي التذكر دائماً أنه إذا صارت تفاصيل التنســيق كثيرة التعقيد، فإن الهدف الكلي من التنســيق ســوف يتم فشله. وذلك لأن الخطة لا يفهمها أولئك الذين مناط بهم تنفيذها.

التوجيـــــــه:

إن التوجيه هو الخطوة الفعالة بين الإعداد وعمليات القتال، وتبرز أهميته بشــكل أكبر بعد أن تكــون العملية أو المهمة خلال التنفيــذ. لأن التوجيه يضــع العمل في طريق التنفيذ. لذلك يعتبر التوجيــه يتمثل في تبليغ القائد للمرؤوســين ما يريد عمله. ويبدأ القائد عمــل التوجيه داخل قواته بإصدار خطته، لأنها أحد الأوامر. وعندما يشــعر القائد عن طريق وســائل السيطرة لديه أن العملية لا تنفذ حسب الخطة الموضوعة. يقوم بشكل متكرر بإصدار توجيهات جديدة. وهذه التوجيهات تكون بشكل متعاقب وعملية متواصلة تنتهي فقط عند تحقيق المهمة.

إذاً يخبر القائد مرؤوســيه ما يريــد تنفيذه عن طريق إصــدار تعليماته، وبالتالي تساعد هذه التعليمات للبداية بالعمل، أو تكون عبارة عن إضافات إلى التعليــمات الســابقة أو أن تكون تعديلاً لها. ومــن المحتمل أن تكون إعادة توجيه جهود المرؤوسين، لما تتطلبه وجهة نظر القائد حول المتغيرات في الموقف. وفي الواقع فإن المبدأ الأســاسي في التوجيه الفعال يكمن في الإشراف الحاسم على تنفيذ الخطة. وعن طريق هذا العمل يتمكن القائد أن يعين مدى التوجيه الإضافي اللازم، وبنفس الوقت يســتطيع اختيار الطريقة المناسبة للاتصال لغرض تحقيق النتيجة المبتغاة.

وفي الواقــع أن هناك العديد مــن العوامل التي تؤثــر في درجة التوجيه الــضروري. وهناك أمثلة كثيرة على ذلك، فمثلاً العملية التي تتصف ببعض الجمــود وعدم التكرار، تتطلب توجيهاً أقل مما تتطلبه عملية أخرى متغيرة. وبنفس الوقت تختلف العملية على أساس نظام التجميع في الصناعة، لأنها تجري صناعة المنتج نفســه بشكل مســتمر، اختلافاً كبيراً عن موقف قتالي يحتاج إلى متطلبات متغيرة باســتمرار. ولا شــك أن حجم التنظيم وتعدد التعقيدات فيه تؤثــر في مدى التوجيه المطلوب. حيــث إنه يتطلب جهداً توجيهي أكبر كلما كان التنظيم أكثر تعقيداً، إضافة إلى كون عناصره الفرعية المختلفــة متباعدة ومتفرقة جغرافياً. إلى جانــب ذلك هناك بعض العوامل الأخرى التي تؤثر في مدى التوجيــه اللازم، وهذه العوامل تتمثل في كفاءة المرؤوســين ومدى خبرتهم. فالمرؤوســون الذين لديهم مخزون كافي من الخبرة والتجربة والذكاء الفطري لا يحتاجون إلى الكثير من التوجيه. وهذه حقيقة لها غاية الأهمية خاصة بالنســبة لتطور المرؤوســين، فأكثر المدراء المرؤوسين ســوف يتحملون قدر أكبر من المســؤولية عن العملية، عندما يمنحــون حرية كافية لتوجيه مرؤوســيهم الخاصين. وربمــا يتطلب تنظيم جديد قدراً كبيراً من التوجيه، وعندما يتم التنظيم إجراءات قياسية ويطورها، من المحتمل تخفيض مدى التوجيه من الأعلى بشكل جوهري.

التعليمات:

التعليمات هي عبارة عن الرسائل التي يستعملها القادة لإيصال التوجيهات إلى المرؤوســين التابعين له. وكلمة التعليمات هي عبارة عن تعبير شــائع

يســتخدم لبيان كافة الأوامر بأنواعها المختلفة وأشــكالها أيضاً إلى جانب التوجيهات المكتوبة والشفهية. ومن المحتمل أن تنطبق على النشاط اليومي للتنظيم كما في حالــة القوانين، وربما تكون قابلــة للتطبيق على الموقف الحالي، كأوامر التعليمات والأوامر الإدارية. كما أن إجراءات العمل الدائمة تأخذ نفس قيمة الأوامر والتعليمات، وتعتبر ضمن التعليمات.

وفي الواقع أن التعليمات المكتوبة أكثر دقة ووضوح من التعليمات الشفهية، ومن المحتمل أن تبقى وسيلة اتصال دائمة أو شبه دائمة مع الشخص الذي يستقبلها. وعلى كل حال فإن إعداد التعليمات المكتوبة تحتاج إلى وقت وجهد أكثر، فإذا كتبت بشكل مفصل واسع أكثر من الحد اللازم تؤدي إلى فقدان المرونة في العمل. علماً أن المادة المكتوبة التي يقرأها الشخص محدودة جداً. وفي الحقيقة ليست هناك أسس أو قواعد أو مبادئ ثابتة فيما يتعلق بالوقت الذي يحدد كيفية التعليمات شفهية كانت أو كتابية. وعادة تستخدم الأوامر الشفهية: في أوقات الطوارئ ـ وعندما يكون المطلوب بسيطاً ـ أو لتوضيح أمر كتابي ـ وخلال المواقف القيادية التي تكون وجهاً لوجه. ومن الجانب الآخر تستخدم التعليمات الكتابية: لإرسال الأوامر عبر المسافات الطويلة ـ وحين تستلزم التعليمات الكتابية الأرقام الدقيقة أو التفاصيل المعقدة لزيادة الإيضاح. عندما يمتد تنفيذ التعليمات على مدى واسع من الوقت، وعندما يكون المطلوب السجل الدائم لوجود التعليمات ضرورياً، وحين يلزم اتباع تسلسل خطوات العملية بدقة. والأسلوب الفعال لإرسال التعليمات أن يكون إرسالها شفهياً وكتابياً بنفس الوقت.

مميزات التعليمات:

في الواقـع أن الوضـوح يعتبر العامل الأسـاسي الأول في أي تعليمات. إضافة إلى ذلك فإن الوضوح يعتبر أكثر أهمية من الأساليب الفنية أو الإيجاز. ولا شـك أن تحقيق الوضوح يعني ليس هناك غموض أو التباس في كلمات الرسالة. وينبغي اختيار الكلمات بدقة متناهية، وينبغي أن تحمل نفس المعنى للمرسل والمسـتقبل، والكاتب والقارئ على السـواء. وبنفس التأكيد على تجنب اسـتخدام المختصرات الغير مألوفة ولغة التقنية المبالغ فيها في حالة وجود مجازفة للتعرض لسـوء الفهم. وعلى كل حال فالمفضل والمرغوب غالباً الجمل القصيرة لسـهولة فهمها ببسـاطة. ويوجد صيغ تحقيق مقياساً نسبية لكيفية نشوء مؤشر الصعوبة أو عامل التشويش في حالة الجمل الطويلة والكلمات ذات المفاصل المتعددة. لذلك فالوضوح مهم جداً بشكل خاص في التعليمات المكتوبة، لسبب قلة التلقين في مثل هذه الحالات، وينبغي أن يوضع في الاعتبار أن تكون التعليمات تامة وموجزة بقدر الإمكان. ويجب أن يكون الفرد المتلقي التعليمات يعرف بدقة حدود المبادرة المسـموح له بهذا المجال، وحدود سلطته ومسـؤوليته. وينبغي ألا يساوره أية شك فيما يتعلق بما يجب أن يعمله ونوعيته وحدود الإنجاز المرضي بالنسبة له ولقيادته. كما ينبغي تحديد مدة الوقت المسـموح بها لإنجاز العمل. وخلال تقديم المهام للوحدات التابعة، ينبغي أن يوضح القائد اسـتخدام التفاصيل أو الرسـائل الخاصـة بالتنفيذ فقط، والضرورية لتأكيد انسـجام عمل كل وحدة تابعة مع خطة عمل مجمل القوة. وكلما كان الموقف أكثر إلحاحاً كلما زادت الحاجة

للإيجاز في التعليمات. وينبغي أن يكون أي طرح لأسباب الإجراءات المتبناة محصورة فيما هو ضروري للحصول على التعاون الفعال من المرؤوسين. هناك ميزة مهمة للتعليمات، والمتمثلة بأن تكون التعليمات واقعية. وممكنة التنفيذ. وهناك مبدأ مهم في إدارة القيادة يتمثل في استخدام قيادتك وفقاً لكفاءتها. وفي الحقيقة أن القائد الحكيم هو الذي يضع المبدأ السابق نصب عينية دائماً عندما يصدر تعليماته، وفي حالة عدم قدرة الفرد أو الوحدة على تنفيذ التعليمات، من المحتمل عدم الاستجابة لها. أو ينبغي تغييرها أو تعديلها. لذلك على القائد أن يضع في الاعتبار حالة الشخص المتلقي هل هو يتمتع بما يكفي من السلطة والخبرة والقدرة على تنفيذ التعليمات بشكل مرضي. كما ينبغي للقائد أن يأخذ بالاعتبار الوقت والمعدات والأفراد والظروف الخارجية والمظاهر الأخرى التي تسمح للمرؤوس أن يستجيب إذا استخدم قدراً من الجهد والقدرة والمهارة.

فعالية التعليمات:

في الواقع أن هناك حقيقة واقعية، تتمثل بأن التعليمات تصل المتلقي في الوقت المناسب. ومن أجل ضمان وصول أمرها في الوقت الملائم، ينبغي للقائد أن يضع في اعتباره أن هذه التعليمات تصدر في العادة خلال سلسلة القيادة، وتأخذ الوقت الطويل قبل أن تصل إلى الشخص المتلقي أو المنفذ. وأحياناً كما ذكر آنفاً يتم تجاهل طرق الاتصال العادية في الحالات المستعجلة فقط. ومن ناحية ثانية، يبين الاستعمال العادي لسلسلة القيادة احترام المرؤوسين، على أن يبقى جميع المتأثرين بالأمر على اطلاع بالأمور جميعها.

ينبغي إصدار الأوامر في وقت مبكر ومناسب لكي يمنح المرؤوسين الوقت الكافي لتقدير مواقفهم، وإعداد الخطط، وبناء التنظيمات، إلى جانب إصدار أوامرهم، وإعداد مرؤوسيهم بشكل خاص بكل ما يتعلق بالعملية التي سوف ينفذونها. ويجب على القادة ألا يستغربوا ويتوقعوا التأخيرات التي يحتاجها نشر الأوامر بشكل متتالي. وعندما يتعذر إصدار الأوامر المفصلة، هنا يجب إصدار الأوامر والتفاصيل الأساسية بشكل مجزأ. وفي أغلب الأحيان من الأفضل إصدار أوامر تحذير تنبئ لوقوع قريب للعمليات من أجل كسب الوقت لاتخاذ الإجراءات التمهيدية اللازمة وكذلك الحفاظ على روح الأفراد وطاقاتهم.

الإسراف في التوجيه:

لا شك أن الإسراف في التوجيه يحد من روح المبادأة، لذلك ينبغي أن يوضع ذلك بالاعتبار. وفي نفس الوقت ينبغي ألا تنتهك التعليمات بدون مبرر اختصاصات المرؤوس. وينبغي أن تشمل فقط المعلومات التي ينبغي أن يعرفها مرؤوس ما، لكي ينفذ مهمته بذكاء، وكذلك يعزز مهمة الوحدة الأعلى التالية. وكعادة أساسية وعامة ينبغي أن تبلغ المعلومات للمرؤوس بما يجب عليه أنه يعمل، وليس كيف يجب عليه أن يعمل. ومن المحتمل أن يكون من الضروري في بعض الأحيان أن يدرك الوسائل التي يجب استعمالها لتنسيق القوة بأكملها.

ولا شك أن وسائل الاتصال الممتازة والمتوفرة حالياً، تخفف من مشكلة التوجيه إلى حد بعيد. وفي نفس الحالة والمقدار تسبب مشاكل الإسراف في

التوجيه علماً أن التلفزيون يوفر احتمالات كبيرة فيما يتعلق بالتوجيه. علماً أن الإسراف في التوجيه يقيد روح المبادرة بسبب الإسراف في ذكر الكيفية بدلاً من الإسراف في ذكر الأسباب. وعادة خلال إصدار التعليمات من الممكن توضيح سبب إصدار الأمر. فالفرد مثلاً ينبغي أن يكون على إطلاع. وينبغي باستمرار أن تترك التعليمات بعض التخطيط المفصل للفرد الذي يتلقاها، لأن بعض الظروف غير المتوقعة تتطلب استخدام روح المبادرة، تنشأ في أغلب الأحيان، فعندما يفهم الشخص الذي يتلقى التعليمات لماذا صدرت أصلاً، فإنه يصبح أقدر على تكييف أعماله وفق الهدف الإجمالي. وكذلك يسهم توضيح الأسباب في رفع المعنويات وتعزيز التعاون. ولا شك أن الأشخاص يختلفون في أوجه عديدة ماعدا الأسلوب الذي يفسرون بواسطته التعليمات. وينبغي عدم تجاهل هذه الحقيقة من قبل القائد عند إصدار الأوامر: فكلما كان المرؤوس مفهوماً بشكل أفضل واستجابته المحتملة للأمر متوقعة كلما كان التوجيه بشكل أفضل. إذا كان من المفروض أن يكون التوجيه فعالاً، ولا بد من وجود الطاعة بشكل مرضي. ومن المحتمل تحقيق قدر أكبر بزيادة من النجاح، وفي حالة كون التابع يريد بشكل فعلي تحقيق أحد المهام بسبب لأن العمل مرضياً بذاته، أو أنه يحقق الرضى الذاتي نتيجة لتحقيقه، فالمرؤوس لا يجد متعة في صدور الأوامر إليه دون ممارسة شيء من التفكير أو المشاركة من جانبه. ويترك الأمر المباشر رغم كونه أساسياً أحياناً. وللتوصل إلى النتائج المطلوبة، يوجد طرق عديدة من الممكن بواسطتها إصدار أمر ما. ويتوقف ذلك على الظروف.

في الواقع أن الأمر المباشر هو الأمر الذي يمنح المتلقي خياراً محدوداً أو لا يترك أي خيار له. ويلمز في أغلب الأوقات خلال المواقف الطارئة قصيرة المدى، لوقف التنفيذ أو التأخير أو إصلاح الأفراد المتمردين أو المهملين أو غير المكترثين، أو لتوضيح التعليمات. رغم أن الأوامر المباشرة ذات أهمية وضرورة بشكل متكرر فيما يتعلق بالفاعلية قصيرة المدى، ولكنها لا تحقق التطور الطويل المدى للمرؤوسين.

وخلال الواجبات الروتينية لا يحتاج أغلب المرؤوسين الأكفاء، ولا سيما الضباط وضباط الصف الرئيسيين أكثر من الاقتراح الواضح. رغم أن التقليد العسكري يعتبر أن اقتراح القائد يتصف بالأهمية كالأمر، ولكن استخدامه بشكل عام يتوقف على درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين بشكل خاص.

السيطرة:

السيطرة هي عبارة عن الوسيلة التي يمارسها القائد لتقرير هل كانت تعليماته وأوامره يجري وضعها موضع التطبيق. علماً أن الخطة تكون لا فائدة منها ما لم يبلغ المرؤوسين بدور كلاً منهم في دوره في العملية. وأن يتأكد القائد ويضمن أن كلاً منهم يفهم واجبه، وينفذ بشكل مناسب حسب المطلوب. وفي الواقع أن السيطرة تهدف إلى تقييد التنفيذ لضمان تحقيق المهمات. وهي عبارة عن الإجراء الذي يتخذه القائد لتأكيد التقيد بالخطط والأفكار والتعليمات والسياسات لطريقة تحقيق الهدف. وتمنع إمكانية وقوع الخطأ في أحد الأعمال الأخرى أو الفشل في التنفيذ من قبل المرؤوسين، وتملي ممارسة السيطرة على تنفيذ الخطة.

وفي الواقع أن عمل السـيطرة هو بشـكل أولي ضمان تنفيذ التعليمات بالطريقة التي يريدها القائد. والخطوات الأساسية الثلاث في السيطرة هي: إيجاد المقاييس، ومقارنة النتائج بالمقاييس، واتخاذ الإجراءات للإصلاح. ونستطيع دمج الخطوات الثلاث مع بعضها بشكل متسلسل لأنها عبارة عن عمل متداخل بما يلي: قبل أن يسـتطيع القائد من تقدير درجة الإتقان التي استطاع المرؤوسـون الوصول إليها فيما يتعلق في تحقيق مهامهم المعينة. ينبغي للقائـد إيجاد المقاييس لتقييم النتائج عن طريق مقارنتها بالمقاييس. والمقياس هـو عبارة عن المعيار للقياس والمواصفـات المقدمة لصانعي المعدات العسـكرية هي عبارة عن مقاييس، وبالتـالي تصبح المواصفات الخاصة بوحدة لباس أو نقل أو سلاح، جميعاً مقاييس لقبول أو رفض هذه أو تلك الوحدات.

إضافـة إلى ذلك تحـدد مقاييس للإنجاز من أجل تحديـد قدرة الأفراد والوحدات على أداء العمل بفاعليـة. وبالإمكان أن يُقيم إنجاز الوحدة من خلال اختبارات التدريب الخاصة بالتشـكيل الأكبر. وتتوقف مقاييس هذه الاختبارات على أسـاس وضـع الوحدة الحالي، وهل الوحـدة تتميز أولاً بالمهـارات الضرورية للقيام بعملها بنجاح في القتال. وتشـمل المقاييس الفردية لإنجاز مجموع النقاط التي ينبغي الحصول عليها في إطلاق الأسلحة لضمان تأهيل الفرد لكي يكون خبيراً أو رامياً ماهراً أو هدافاً إلى جانب درجة البراعة في أحد المهارات العسكرية اللازمة لإعطاء تقييم البراعة. وفي الواقع فإنه بدون مقاييس الإنجاز من الصعب تخيـل كيفية تقييم الإنجاز. ويبقى

المقياس أن يصلح أن يكون طريقة معتمدة للقياس، مع توفرها لقياس الفرد أو التنظيم من حيث نوعية وكمية وتكاليف أية إمكانات مطلوبة. وينبغي أن تتوافق المقاييس مع الأهداف النهائية للتنظيم. فمن المحتمل ظهور العديد مـــن المعاضل، عند إهمال ذلـــك. وفي الحقيقة أنه ليـــس عملياً أن نحدد نفس مقاييس المظهـــر لأفراد وحدة قتالية في الميـــدان كوحدة يحتفظ بها في مقراتها، لأن هدفي التنظيمـــين مختلفين. وعلى ذلك ليس من التصرف العادي أن يركز القادة على مقارنة النتائج بمقارنتها بالمقاييس المرتبطة بشكل غير مباشر بالهدف على حســـاب المقاييس الأكثر أهمية. ويكون مثل ذلك الأمثلة الأكثر تكراراً لهذه العادة. التأكيد على أهمية الإنجاز بدلاً من النتائج المحققة، وكذلك الإسراف في تأكيد أهمية ما يسمى بمؤشرات المعنويات، بينما تترك الفعالية الإجمالية للقتال.

عند التعبير عن القياس من الأحســـن والمطلوب غالباً استخدام وحدات أساسية. ولا تخضع وحدة القياس الأساسية للتقلب في قيمتها بسبب عوامل خارجة عن إطار العمل.

خلال تحديد المقاييس يســـتخدم إجراء منطقي. في البداية يتم إخضاع العملية لدراســـة تامة من أجل تقدير ضروريتها وأنها كما هي مؤلفة حالياً، تمثل الطريقة المثلى إلى أعلى حد لتحقيق هدفها النهائي. ومن بعد هذه يبدأ بتقييم الإنجاز من حيث الكمية والنـــوع. وفي تحديد المقياس تعتبر حالتا العمليـــة والمعدات ثابتتين ويصرح بهما كذلـــك. وحين يعبر عن المقياس كمعدل ينبغي حســـاب الإرهاق والتأخير. ومن المحتمل أن يكون مثل هذا

المقياس عبارة عن المســـافة التي يستطيع الفرد من المشاة أن يقطعها خلال يوم واحد لمدة ثمان ساعات.

وتعتبر الخطوة الثانية في عملية الســـيطرة هي مقارنة النتائج بالمقاييس. ولهذا السبب يراقب القائد شخصياً وبدقة تنفيذ الخطة، ويتلقى التقارير حول تقدمها. وتقارن الملاحظات والتقارير بالمقاييس الموضوعة مســبقاً لقصد تعيين الدرجة التي يتفق بها الإنجاز الفعلي مع الخطة. وعندما يتعذر اتفاق الإنجــاز والخطة، ينبغي للقائد أن يحدد التأثــير النهائي على المهمة. عند ذلك تصبح عملية التصحيح ضرورية. علماً أنه خلال هذه الخطوة، يصبح مبدأ الاســـتثناء قابلاً للتطبيق بشكل خاص إذ يحفظ مدى اهتمام القائد من قبل الأركان. ويبلغ القائد أن كل الأمور تســـير حسب الخطة الموضوعة، ما عدا بعض الفترات المهمة لا تسير كذلك. وتبين النتائج الممكنة لمثل هذه الانحرافات، ويصمم أســلوب للعمل لمعالجة هذه النتائج. ومن المحتمل تأخــر إحدى الوحدات عن الوصول إلى موقعهــا الهجومي، وهذا يتطلب تغييراً في وقت الهجوم ومزيداً من التنســـيق مع الوحدات المعينة الأخرى. وفي النهاية ينبغي للقائد أن يركز على نقاط السيطرة الحاسمة. فمن الصعب عليه أن يتأكد من إنجاز الأنشــطة تحت سيطرته بمقارنتها بجميع المقاييس المتوفرة. لأن الوقت والجهد اللازمين لاتخاذ مثل ذلك الإجراء، قد يكونان مذهلين، وهذا يكون بصفة خاصة في المســتويات العليا من القيادة. ومن أجل ذلــك يركز القائد على نقاط معينة في العمليــة، وبأمل أن تظهر درجة كــمال التقيد بعدد كبير مــن المقاييس. وهناك أمثلة عــلى ذلك تتمثل في

مراكز المراقبة ومراكز الإذن بالنشر ومراكز الاتصال. وتحتاج مقارنة النتائج بالمقاييس تقييماً ذاتياً من قبل القائد. وخلال التقييم من الأحسن له أن يركز على تلك المظاهر الواضحة القابلة للقياس الموضعي. وفي أغلب الأوقات وخــلال أحد العمليات تصبح الأســاليب أوضح من التقــدم نحو تحقيق المهمــة الأكبر. وعلى كل حــال هناك قاعدة عامة تتمثل بــأن يقوم التقييم على أســاس النتائج بدلاً من الأساليب. وعلى كل حال فهناك أوقات يكون فيها من الضروري تقييم الأســاليب. لأنها مهمة لأسباب تتعلق بالسلامة أو الاقتصاد أو لغرض تحديد الأسباب التي من أجلها لا تكون النتائج ذاتها في مستوى المقاييس.

وفي الواقــع أن تقييــم إنجــاز العاملين في الدوائر مهمة صعبة بشــكل خاص. فالمجموعة المتنوعة من الأعمال التي يعملون بها كالطباعة وحفظ الملفات واستخراج النسخ والبحث والمراجعة وإجابة الهاتف والاستقبال. تجعل من الصعب القيام بتقييم موضوعي لعملهم، بنفس الوقت تجعل من السهل عليهم إلى حد ما أن يعملوا بشكل دون الحد الأعلى لمقدرتهم. وفي هذه الحالة وفي كثير من الأوقات من الضروري تقييم الأســاليب. وتتطلب الطريقة الفنيــة المطورة حديثاً لتدريب المشرفين عــلى تقييم عمل الأفراد الكتبة عن طريق اســتعمال الأفلام. وبالتالي يراقب المتدربون الأفلام التي سبق أن صوره العاملين في دائرة ما. ومن ثم يقيمون كفاءة عملهم. وبعد فترة من التدريب على هذا الشكل، اتضح أنه من الممكن الاتفاق بين المقيمين فيما يتعلق بمدى كفاءة عمل القوة العسكرية. وبالإمكان تطوير هذه الطريقة

الفنية لدرجة أعلى في المستقبل، لتساعد في تدريب الأشخاص على تقييم مظاهر أخرى عديدة الإنجاز، تتميز بكونها تتعلق بالنوع بشــكل أســاسي، بدلاً من كونها تتعلق بالكمية.

وهناك طريقة مســتعملة بشكل متكرر في القوات البرية وفي التشكيلات الكبيرة لتقييم إنجــاز الأفراد والوحدات، وتتمثــل في اختبارات التدريب. وتقدم اختبارات التدريــب المتعلقة بالوحدات البرية إلى الأفراد عند انتهاء التدريب الفردي على القتال الأســاسي والمتقــدم، وكذلك للوحدات عند إتمام المراحل المختلفة لتدريب الوحدات. ورغم أن هذه الاختبارات ليست فعالة تماماً إلا أنها من المحتمل أن تشكل أحسن توقع بالإنجاز القتالي في المهارات الخاصة التي يجري اختبارها. وعلى كل حال لا يمكن استخدام الاختبارات وسيلة وحيدة لتقييم الإنجاز. وبعد ذلك النسيان الفوري لكل ما تعلمه. لذلك يجب أن تقدم معظم تقييمات الإنجاز على أساس الملاحظة الشــخصية الدقيقــة والمتواصلة إلى حد ما، وتقييم مظاهــر نوعية العمل، التــي تكملها الاختبارات والمعلومات الكمية، حيثما يكون ذلك ممكناً في القوات المسلحة. ليس من السهل إعطاء حساب موضوعي مرتبط بالهدف الرئيــسي. ولذلك تجري محاولة للتوصل إلى معلومات تتعلق بالكم تقريباً حول كل شيء يمكن إخضاعه لمثل هذا الحساب، على أمل أن يحقق الشيء المركب من مثل هذه المعلومات تقديراً لفاعلية في عمله الإجمالي. ويدخل في هذا الإطــار عادة عوامل فردية متعددة ومتنوعــة. وإذا كان في الإمكان وجود معلومات تتعلق بالتكاليف مثل الصيانة والقيمة الإجمالية للمعدات

المفقودة أو التالفة أو المدمرة. لقصد مقارنة الإنجاز الفعلي بالمقاييس المحددة، ينبغي للقائد أولاً أن يحصل على حقائق الموقف. وبعد ذلك يحلل أو يقيم هذه الحقائق. ومشكلة الحصول على الحقائق مهمة جداً، وتصبح أكثر صعوبة عندما يكبر التنظيم في حجمه وتعقيده. كما ذكر سابقاً يتم عادة تحقيق جميع الحقائق عن طريق الملاحظة الشخصية والتقارير.

وليس هناك مانع أن تجري الملاحظة الشخصية خلال التفتيش الرسمي أو خلال الزيارات الغير رسمية. وفي هذه الحالة ينبغي أن يؤخذ بالاعتبار أن الهدف لجولات التفتيش وتفتيش الدوائر، الهدف منه هو التأكد من طريقة الإنجاز وحالة إحدى الوحدات الداخلية. وليس المطلوب اتخاذ إجراءات تأديبية. وفي الواقع ليس هناك أية بديل مرضي تماماً للملاحظة المباشرة والاتصال الشخصي، ومهما كانت الحالة فهذه الطريقة للحصول على الحقائق هدراً للوقت. فمن الصعب حسب طبيعة الأمور أن يفتش قادة الوحدات الكبيرة شخصياً العمليات إضافة إلى نتائج في جميع نقاط السيطرة. لذلك عليهم الاعتماد على التقارير، أما من القادة المرؤوسين، أو من أعضاء هيئات أركانهم، فيما يتعلق بإنجاز جوانب عديدة من المهمة. وليس من الممكن المبالغة في التأكيد بأن التقارير لا تحل محل الزيارات أو جولات التفتيش التي يقوم بها القادة وأركاناتهم بشكل شخصي.

وهناك اختلاف في طرق إرسال التقارير وكذلك تكرارها عند اللزوم وتفصيلها. كما يوجد ثلاث مميزات مهمة للتقارير وتتمثل تلك المميزات في صدورها في الوقت المناسب، وصحتها، وإيجازها. وتحدد متطلبات

الموقــف التكتيكي قيماً عالية لجميع المميزات الثلاث. علماً أنه لا يتصف الوضع الإداري باهتمام وميزات أقل مع الأخذ بالاعتبار أهمية توقيتها. وعلى كل حــال ففي حالة القتال تتطلب معلومات أكثر انتشـــاراً كعدد الإصابات المتعرض لها إلى جانب عدد الطلقات المســتنفذة خلال الأربع والعشرين الساعة الماضية.

ينبغي في أي موقف من المواقــف إعداد التقارير من حيث الكيفية التي ستســتخدم بها. ويعطي اســتخدام العرض البياني لمثــل هذه المعلومات الفرصة للفــرد الذي يقارن الإنجاز الحقيقي بالإنجــاز الموجه للقيام بهذا العمل بشــكل سريع. ويعتبر هذا صحيح بشكل خاص بالنسبة للمعلومات التي يمكن إخضاعها للشكل العددي. ونرى الآن الأمثلة على هذه العروض للمعلومات خلال عرض معاملات الحوادث ومستوى الإنجاز، والتموين، وعلى كل حال فــإن مثل هذه المعلومات لا تكفي لبناء العمل التصحيحي على أساســها، ولكنها تبين مجرد الحاجة لقدر كبير من المعلومات يمكن بناء العمل التصحيحي على أساســه. ورغم القيام بالخطوتين الأساســيتين الأوليتين للســيطرة ثم القيام بهما بشكل مناسب فيما يتعلق بالمسؤولية عن المقاييس وأســباب الانحرافات فيها معروفة، ولكن ليس بالإمكان إنتاج أية ســيطرة. وتبين هذه الخطوة العلاقة القائمة بين التوجيه والســيطرة. وغالباً يتكون العمل التصحيحــي من إصدار التعليمات الجديــدة والتي بدورها تتطلب السيطرة. وبناءً على ذلك وبواسطة هذه الطريقة يتحدد بشكل ممتاز مفهوم القائد لتحقيق المهمة الناجحة.

إن العمـل التصحيحـي يتكـون مـن نوعـين، يتمثـل أحدهـما في العمل التصحيحـي المبـاشر لتأكيـد بلـوغ الهـدف، أمـا النـوع الثاني فإنـه العمل التصحيحـي الإداري لمنـع التكـرار. وغالباً مـا يتطلب العمـل التصحيحي والـذي يهـدف إلى ضـمان التحقيـق المبـاشر للمهمـة. وهنـاك أسـاليب مماثلـة لتلـك الموجهـة نحـو العمـل التصحيحـي الإداري. وتختلـف الأهـداف فقـط. فالعمل التصحيحـي الإداري يتطلب المزيـد من التحقيق، ولاسـيما خـلال حالـة الصعوبات المتكـررة، لقصـد تعيين طبيعـة العوامل المسـؤولة، إضافـة إلى الإجـراء التأديبـي. إذا أظهـر التحقيق ما هـو مؤكد، والتخطيـط لمنـع تكـرار الموقـف، والبـدء بإجـراءات أخـرى يوافـق عليها القائد. وتوجيه العمل التصحيحي نحو اكتشـاف سـبب الفشـل وتصحيحه لغـرض منـع التكرار، أكـثر أهمية مـن محاولة تحديد المسـؤولية كأسـاس للعمـل التأديبـي أو إيجـاد كبش فداء.

غالبــاً أو دائماً أن يتم الإخفــاق في تحقيق النتائج المــرادة عن ظروف خارجة إلى حد ما عن ســيطرة القائد المرؤوس المبــاشر. وغالباً ما تتمثل هذه الظــروف بالطقس وفقدان المعدات القديمــة وتعطلها، وعدم القدرة على إعادة الإمداد إلى جانب مصاعب أخرى غير متوقعة أمام موقف القيام بالعمليات. وعندما تشــكل مثل هذه العوامل المؤثرة والغير متوقعة أو متنبأ بهــا انحرافات خطيرة عن الخطة، ينبغــي للقائد أن يتخذ إجراء ما لتخفيف تأثيرها. ولتحقيق هذا الأمر ربما يعمل بعض النشــاطات للدعم اللوجستي مثـل الصيانة والإمداد، ومــن المحتمل أن يوفر دعماً قتاليــاً إضافياً للقائد

المـــرؤوس. فمثلاً من المحتمل أن يلحق قائد الفرقـــة كتيبة دبابات إضافية بأحد الألوية، للتعويض عن النشـــاط غير المتنبـــأ به لقوات العدو المدرعة في منطقـــة ذلك اللواء. من الممكن ألا يكـــون توفير الدعم الإضافي لأحد المرؤوسين كافياً للتعويض عن الأحوال الغير متوقعة. فالمقاومة القوية من قبل العدو والغير متوقعة أو هجمـــة ذرية للعدو أو الهجوم بقوات محمولة جواً، ومن المحتمل فشـــل وحدة مجاورة في تحقيق مهامها، أو فشـــل أحد الوحـــدات التابعة نتيجة لأحوال داخلية، في تحقيق مهمتها الخاصة. جميع هـــذه الأحوال تتطلب تعديلاً رئيســـياً في خطط القيـــادة بكاملها. ومن هذا التعديل للخطط هو جزء أســـاسي في العمـــل التصحيحي. وبناءً على ذلك تولد الدورة الكاملة لأعمال التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والسيطرة. وغالباً ما يكون الفشـــل في تحقيق الأهـــداف المطلوبة نتيجة تعليمات غير واضحة. وبمثـــل هذا الموقف ينبغي للقائد أن يوضح بشـــكل دقيق ما هو المطلـــوب. إلى جانب ذلـــك، ينبغي له أن يدرس تعليماته في المســـتقبل بشكل أكثر دقة، لتأكيد نقلها لرغباته بشكل واضح. وفي بعض الحالات قد يكون الفشـــل ناتجاً عن ما هو أكثر من سوء فهم التعليمات. ومن المحتمل أن يكون الفرد الفاشـــل يفتقر إلى التدريب والخبرة وهي من الأشـــياء ذات الأهمية الكـــبرى ومن ضروريات العمل. فإذا كان هـــذا واقع الحال، فعند ذلـــك يجب تزويد المرؤوس بالتدريب الإضـــافي، وخلال بعض الحالات قد يفرض الموقف استبداله بشخص آخر أكثر جدارة وخبرة. وفي الواقع أن التنظيمات العسكرية تتكون من أفراد من البشر، وبغض النظر عن درجة إتقان

تنفيذ أعمال الإدارة الأساسية، ينجح التنظيم فقط بحدود المدى الذي يكون فيه الأفراد الذين يشكلون التنظيم مستعدين وقادرين لبذل الجهد لتحقيق مهماتهم المعينة. وينبغي تطوير الرغبة في كل فرد إلى حد ما، وبشكل ما، لتنفيذ واجباته بشكل فعال. وواجب القائد هو إثارة هذه الرغبة.

ممارسة السيطرة: إن القاعدة بشكل عام تتمثل في أن الشخص الذي يصدر أمراً لا بد أن يحدد مقياساً. وبالتالي هو الشخص الذي يمارس السيطرة على تنفيذه. ويقوم بالتصحيحات إذا كان ذلك لازماً. ويمثل هذا المفهوم بأن سلطة السيطرة على عمل معين لا تفوض للشخص الذي يعتبر مسؤولاً عن القيام بذلك العمل بمفهوم عدم التوافق بين المسؤولية والسيطرة. وبناءً على هذا المفهوم تصبح السيطرة بمستوى أعلى بدرجة واحدة من مستوى المسؤولية عن التنفيذ. أي أن السيطرة تصبح في مستوى الموجه.

ويمكن رؤية المظاهر العملية في مفهوم عدم التوافق مسؤولية التنفيذ والسيطرة عندما يأخذ الشخص بعين الاعتبار القدر الكبير من الوقت والجهد الذي تتطلبه كل منهما. ومن المحتمل أن يكون من السهل نسبياً على القائد أن يبقى بدون عمل في مركز القيادة وبناء على المعلومات التي يستقبلها خلال سبل اتصالاته، يعد خططه ويصدر أوامره. ولكن عند إصدار الأوامر لا يمكن للقائد أن يفوض السلطة لمرؤوسيه لكي يشرفوا ويسيطروا على تنفيذهم لها. بالذات. لهذا ينبغي له الخروج من مركز قيادته ليرى بنفسه سير العمل. وفي حالة أن القائد أصدر جميع الأوامر، فمن الواضح أن من المستحيل حسب طبيعة الأحداث أن يقوم

هـو وأركانـه بجميـع متطلبـات السـيطرة الضروريـة. وفي الواقـع أن هنـاك طريقـة واحـدة فقـط للخـروج مـن هـذا المـأزق. وهـي أن يفـوض القائـد لمرؤوسـيه سـلطة إصـدار الأوامـر كحـق خـاص بهـم. وعنـد ذلـك يصبح المـرؤوس مسئولاً عـن السـيطرة على تنفيـذ أوامـره الخاصة. وبهـذا يمكن تبسـيط عمل القائـد لدرجة كبيرة، ليـس فقط من حيث التخطيـط والتوجيه، ولكـن أيضـاً مـن حيـث السـيطرة. في حالـة أن يكون هنـاك تنظيـماً مركزياً، حسـب الاحتفاظ بالسـلطة والمسـؤولية في الدرجـة العليـا. وعندما تفوض السـلطة والمسـؤولية للدرجـات الدنيـا، تنتهـي مركزيـة التنظيـم. لذلك فأية تنظيـم ربمـا يجعل مجـالات محـدودة للمسـؤولية والصلاحيـة مركزية.

في الواقع أن هناك طرق يؤثر القائد بواسـطته فعليـاً في درجة المركزية داخل التنظيم، ومن ثم سـلطة سـيطرة مرؤوسـيه، وهذا يتحقق من خلال العلاقات التنظيمية التي يعينها والمهمات التي يحددها لمرؤوسـيه. وهذا يكون صحيحاً في حالة القتال في صفة خاصة.

إن حدود السـيطرة يعتبر عامل رئيسي ثاني في تقرير مركزيتها، فالحدود الواسـعة للسـيطرة بطبيعتها تسـتلزم لامركزية المدى الضيق بشكل ملازم تقريبـاً إلى مركزية السـيطرة. ولكن بغض النظر عـن العاملين المجردين، المهمـة والتنظيم، تمتع فعليـاً التنظيمات اللامركزيـة بمميزات معينة، من حيث التفويض على كل من القائد الأعلى والقادة من المرؤوسـين. وهناك بعض القـادة الغربيين يحددون بعض فوائد اللامركزية بصفتها تطوراً حازماً بالمسـؤولية وروح الابتكار، بالإضافة إلى القدرة على الإبداع لدى القادة،

إلى جانب ذلك توفر عدداً أوفر من القادة الاختصاصيين الجديرين بالترقية.

يستلزم تفويض السلطة للمرؤوسين احتمالاً كبيراً من الصبر والسيطرة على النفس وضبطها من قبل القائد شخصياً. فلا شك أن إعطاء الجواب لشخص ما سيكون أسهل من بذل الوقت لإرشاده إلى حل سليم يعطيه الشعور بأن ذلك ثمرة اجتهاده، وبهذا الأسلوب يكسب قدراً أكبر من الثقة، ويطلب قدراً أكبر من المسؤولية. والوقوف جانباً أثناء ملاحظة الأخطاء هو تجربة مخيبة للآمال. ومع ذلك فالفرد غالباً ما يتعلم من أخطائه. والإشراف الشديد بشكل زائد عن الحد المعقول يحول دون تطور المرؤوسين. فإذا حرم شخص من أسلوبه في إنجاز عمل ما، فمن المحتمل أن يذهب إلى قبره، وهو يظن أن أسلوبه كان صحيحاً، ولو سمح له باستعماله لعمل بشكل أفضل. ومعظم الناس يكتشفون أخطائهم الخاصة قبل حدوث دمار شديد. وفي هذه الحالة يتعلمون درساً حقيقياً.

ولكن يوجد عقبات نفسية أمام تفويض السلطة الكثير منها في شخصية القائد. فمن المحتمل أولاً شعور القائد بافتقار المرؤوسين، وهو الشعور بأن أي شخص لا يستطيع إتقان العمل كما يتقنه هو، وهذا يعتبر حجر عثرة حقيقية. ومن الناحية الثانية قد يكون هناك شعور بعدم الاطمئنان من قبل القائد. فمن المحتمل أن يشعر بالخوف من تفوق مرؤوسيه عليه، عندما يفوض درجة عالية عن الحد من السلطة. إضافة إلى ذلك قد يشكل الخوف من التقليل من أهمية مركز المرء كقوة رادعة شديدة. وكذلك من المحتمل أن يفكر القائد أنه إذا فوض قدراً زائداً عن الحد من السلطة، فهناك احتمال

أن يستنتج رؤساؤه أن مركزه غير حيوي، وبالتالي يعملون على إلغائه. ولهذا السبب تؤثر البيئة التي يوجدها قائد ما في نشاطات مرؤوسيه. والمطلوب من القائد القوي أن يوفر بيئة الموقف التي تساعد إلى حد بعيد في إحداث التطور المنظم لمرؤوسيه.

ولا شك أن هناك مخاطر يتطلبها التفويض، فمن المحتمل أن يفشل المرؤوس الذي فوضت له السلطة، وإخفاق المرؤوس ينعكس على القائد نفسه. وفي الإمكان المبالغة بهذه المخاطر. وبشكل متناقض واضح يظهر أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يسمحون بذلك القدرة من اللامركزية، الذين يستطيعون المرؤوسون استخدامه.

ولا يقلل الكبرياء وروح التنافس اللذان تتصف بها الوحدة ويتطوران نتيجة للتفويض، ليس من المخاطر فحسب بل ويسهمان في فعالية الوحدة الأكبر لدرجة غير ممكنة في ظل المركزية وبالتالي، ففي تنظيم فعال يعتبر مجموع الأجزاء أكبر من الكل. إن التفويض عمل فعال وحيوي لعمل السيطرة. وخلال هذا العصر الذي تعددت التعقيدات فيه من البديهي أن يستخدم القائد المساعدين للسيطرة على تنظيمه. لكن المعضلة الإنسانية المتعلقة باللامركزية بعيدة عن الوضوح. وهناك في الواقع درجة من اللامركزية تعتبر أساسية لعمل التنظيم. ويشكل مقدار اللامركزية ومداها نزولاً في البنية التنظيمية اللذان يتحققان في العمل عالي الفعالية، دليلاً على جدارة القائد وقدرته على تحمل الإجهاد، الذي يعرضه له التفويض، ومقدرة التابع على تفعيل المسؤولية ومتطلبات الموقف الذي يكون فيه القائد والتابع.

المراجع:

1. Johnson. Richard. A.KAST. Fremont. E.ind Rosenzweig. Tames E. Theorg and Management of systems. New York: Mcfraw- Hill Book Company INC. 1963

2. Moder, Joseph J. and Phillips. Cecil. R. Project management with CPM and Pert. New York: Reinhold Publishing corp 1964

٣. د. صلاح عبدالقادر النعيمي، الإدارة، الطبعة العربية ٢٠١٣م، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٤. فريد فهمي ٢٠٠٠م إدارة الأعمال، الأصول والمبادئ. الأردن، الطبعة الأولى.

٥. سالم فؤاد الشيخ وآخرون ١٩٩٨م، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، الطبعة السادسة. مكتب الكتب الأردني.

٦. العتيبي، صحي، ٢٠٠٢م تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الأردن، الطبعة الأولى، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.



القسم الثاني

القائد والقيادة

«دراسة وتحليل»



المقدمة:

أخذت دراســـة القيادة أهمية عالية وبأسلوب مســـتمر ومتسارع، بدأ هذا الاهتمام الذي لا حدود له مع بداية الثمانينات من القرن التاسع، وكان لهذا الاهتمام أســباب متعددة، يأتي على رأسها زيادة حجم التشكيلات الحديثة وتعدد أنواعها، إضافة إلى تعقيداتها، وهذا فرض الطلب الهائل على المهارة والمعرفة الواســعة والعالية، عن طريق القادة المؤهلين إلى جانب المعرفة الدقيقة بالذكاء والتفكير الســليم والتمتــع بالخيال الذي يمثل تصور ذهني يمتد في مساحات من آفاق الفكر.

وفي الواقــع أن التركيز المتنامي عــلى طلب القادة المهــرة خلق أيضاً الطلب على المعرفة الأساســية الكبيرة بعمليات القيادة وطرقها الفنية، التي برزت خلال تجارب القادة العظام، إلى جانب الاهتمام بشــكل جدي بقادة المســتقبل وعدم إهمال المســتقبل لأن لكل جيل قادته، لذلك عندما يتم اختيار قادة المســتقبل والمتوقع بروزهم مستقبلاً، يكون هناك برامج خاصة ودقيقــة لتثقيفهم والاهتمام المتزايد لتطويرهــم، والعمل الجاد على صقل شخصياتهم ومواهبهم وتطويرها بشــكل يتلاءم ومتطلبات المستقبل سواءً كان المنظــور أو البعيد، ولقد فرض الاهتمام اللامتناهي فيما يتعلق في هذا الطلب، الاهتمام الزائد في الأيام التالية للبحث العلمي بشكل غطى جميع

الفروع الأكاديمية مثل: علم النفس ـ علم الاجتماع ـ علم الإنسان ـ العلوم السياسية، وعلم التربية والإدارة. والحقيقة والواقع يؤكدان حاجة قائد اليوم إلى جانب العلوم العسكرية المكتسبة نتيجة التجارب وممارسة القيادة بشكل أطول. ولا شك أنه كان للأساليب المعالجة نتيجة حسنة حيث ظهر تعديلاً جوهرياً في المفاهيم التقليدية، وبنفس الوقت كان لنتيجة الاهتمام بالمعرفة ظهر تطور المناهج التعليمية في القيادة والإدارة معاً، وفي الواقع أن فهم المطالب وإدراكها والمتطلبات كل ذلك دفع إلى تأهيل ضباط المستقبل بأعلى وأحدث المعارف والمعلومات في هذا المجال، وعندما قامت بعض الدول الغربية بتأسيس أقسام علم النفس العسكري والقيادة، وكانت البداية كحالة فنية، وحاولت هذه الأقسام خلال سنواتها الأولى والتي تفوق العشرين عاماً، أن تزود تلاميذها أحسن خليط ممكن من المعلومات النظرية والتجربة العملية، إلى جانب الطرق الحديثة. وفي الواقع أن أغلب الضباط من حصلوا على التجربة الواسعة في القيادة نتيجة لتركيزهم على ذلك، واستفادوا من الخلفية التعليمية الراقية والكافية إلى حد ما، في العلوم السلوكية، إلى شد مواهبهم وقدراتهم المهمة لتطوير هذا المنهج التعليمي. وفي الواقع ما زال مجال الدراسة المتعلق بمحتويات عروض وأساليب

التطوير يتصدر المحاولات الإنسانية. ولو صدقنا مع أنفسنا فإننا ما زلنا بعيدين عن الرضا بمعارفنا أو النسب الصحيحة في المعارف والمعلومات المؤكدة بالتجربة والحكمة التقليدية، رغم أن بعض المؤلفين في المجال القيادي يشعرون بأن الحالة الراهنة والمتطلبات على المادة التعليمية المتعلقة بالقيادة العسكرية كافية لتأكيد بلورة الفكر الحالي فيما يتعلق بهذا الموضوع. ويترك فرصة الإطلاع على هذا الفكر، يرونا الحث على الدراسة الإضافية والحصول على الاقتراحات والنقد الكافيين، التي من الممكن أن تساعد التقدم الإضافي في هذا الميدان.

ولا بد من الاستمرار ببذل الجهود لمساعدة القادة، سواء كانوا منتظمين في المدارس أو يمارسون دراسة ذاتية، على فهم كامل وإحساس أكبر بالمسائل والمعاضل والمفاهيم والتقنيات الرئيسية، التي تتطلبها قيادة الآخرين والتأثير فيهم وتوجيههم. والاهتمام الكافي في تجهيز قادة المستقبل تجهيزاً أفضل، بسبب حاجاتهم لمواجهة تحدياتهم بوعي وإدراك، ولا شك أنه سيكون لتلك الجهود ما يبررها.

الخلفية التاريخية:

لقد احتفظ فن قيادة الرجال مستمراً بالاحتفاظ بتقدير واحترام الجميع بدون استثناء، خاصة فيما يتصل بالإنسان على مر الأجيال على اختلاف ميولهم. ولقد بذل المؤرخون والفلاسفة والعلماء الاهتمام الكبير، إلى جانب رجال التجارة والصناعة بشكل لا حدود له في الصفات أو الشروط والتي منحت بعض الأشخاص وسام القيادة الناجحة. ولكن حرمت آخرين من هذا الشرف. ورغم التعليم عالي الكثافة، لم يحقق اتفاق الجميع بما يكفى. وفي الواقع أن نظريات القيادة الواسعة الانتشار، بداية من نظرية (كار لامل) التي تنص على: (أن الرجال العظام يقررون مجري التاريخ). وآخرها مفهوم (باريتو) (بأن المواقف تتيح الفرصة لاشتهار النخبة). بينما أن أغلب الآراء تنص على أن العوامل الاجتماعية في الحقيقة هي العامل أو العنصر الفعال والمهيمن. ولكن هناك آخرون يرجحون تأثير الوراثة هو الأكثر. ولقد توصل الجميع على أن النظريات بنيت على ملاحظات ترتكز على الحقيقة التاريخية، وجمعت المؤيدين لها. ولم ينفرد أي منها بتحقيق تفسير مقنع لكل الحقائق المنطقية لها.

والواقع يؤكد أن ممارسة القيادة، بالرغم من تعقيداتها، هي عبارة عن ظاهرة سلوكية منتشرة وطبيعية بنفس الوقت إلى أقصى الحدود. وتتكون القيادة غالباً كلما أثرت شخصية شخص من الأشخاص في سلوك الآخرين من أجل هدف ما. بما في ذلك قادة المجموعات الصغيرة أيضاً. وبناء على ذلك، يقوم القادة سواءً كانوا عسكريين أو مدنيين بواجبات المجموعة

حسب إمكانيات القائد، أو رئيس المجلس ورئيس العمال في المصانع والورش، والقائد المسيطر، وقائد المجموعة الصغيرة. علماً أن القيادة توجد أحياناً بدون علاقات أو رتب أو مناصب، ويتطلب جهد الجماعة المنظمة قيادة بالضرورة، فتأثير شخص يستطيع إقناع الآخرين بالتعاون لإنجاز عمل ما، أو مهمة معينة، أو من أجل غاية مهما كانت تلك الغاية. والذي زاد في تعقيد الدراسة شمولة الظاهرة ذاتها، إضافة إلى الشخصية وديناميكية الجماعة إلى جانب المعلومات المتعلقة بالموقف والمتاحة لوضعها.

لقد وفرت المطالب الكبيرة والمتسارعة لتنظيمات المجتمعات التكنولوجية المتوسعة دافعاً إضافياً لدراسة القيادة. ولقد نقصت بشكل متنامي، ملائمة الطرق العادية فيما يتعلق في اختيار القائد، وطرق التدريب، وذلك لاتساع الأحجام التنظيمية، التي تتطلب عدد أكثر من المصادر البشرية والمالية. إضافة إلى زيادة تعقيدها. وبدأ الشكل الحاسم للانتقاء، وتأهيل أولئك الذين سوف يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وتوجيه الآخرين، تحظى بالاهتمام المتزايد باستمرار. ووفرت الخطوات الأولى في العلوم السلوكية، والتعامل مع الوسائل التجريبية، وبروز حركة (فردريك وتايلور) لما يتعلق بالإدارة العلمية، خلال العقد الأخير من القرن التاسع عشر، وجهات النظر الأولية والأشياء الضرورية لمعالجة هذا الموضوع.

وفي الواقع أن التجهيز والتعبئة للحرب العالمية الأولى، هيأت المناسبة لعلماء النفس لتطبيق فرعهم الدراسي على تقييم القائد، وتحديد هويته والتنبؤ ببروزه. وخلال عام ١٩١٥م كان (هوغومونستربيرغ) و (ولتر ديل

سكوت) قد اخترعا وأدخلا وأضافا اختبارات الاختيار النفسي. وأثناء الحرب قام (بركيز) و (نيفهام)، عضوا لجنة علم النفس بتنفيذ اختبارات الذكاء على ما يقارب مليون وسبعمائة وسبعة وعشرين رجل، توصلا بعد ذلك إلى معلومات تجريبية قيمة للدراسة المقارنة اللاحقة. وكذلك بحثت لجنة تصنيف الأفراد المشكلة بإشراف (ولتر ديل سكوت) مشاكل تعيين الضباط، وطرق تقييمهم من أجل التعيين والترقية.

تخلل الفترة الواقعة بين الحربين العالميتين نشاطات وتغييرات كثيرة في الصناعة والإدارة شكل تحدياً لعلماء النفس وعلماء الاجتماع. ورغم الوصول إلى حل سهل لمشاكل القيادة.

وبهذه الخلفية طلبت القيادة المتطلبات الكبيرة للحرب العالمية الثانية، وبالتالي هيأت التعبئة المناسبة ففتحت الباب أمام البحث المتعلق بعلم السلوك، بشكل فوري تقريباً.

ونتيجة للرغبات الملحة والتي اتصفت بالاتساع بالنسبة للقوات المسلحة والحكومات ونمو الصناعة، لذلك شغل البحث المتعلق بالقيادة الدوائر الحكومية باستمرار. كدائرة البحث البحري، وكذلك الدائرة المتعلقة بأفراد القوات البرية باختلاف فروعها وأنواعها، إضافة إلى ذلك الجامعات واتحادات الإدارة والمعاهد. وقد تم استيعاب الأعمال التي قام بها الباحثون في تلك المجالات عن طريق مدارس الإدارة، التي انتشرت بسرعة وتطورت في الميدان الصناعي، والحرم الجامعي والدوائر الحكومية، خلال الخمسينات وفي أواخرها. ونظراً للحاجة الملحة للقادة، دفع القوات

المســلحة حيث أنها حلقة الوصل في تعزيز هذه البحوث والاســتمرار في تكثيف هذه البحوث والدراسات والتعليم حول القيادة.

وخلال السنوات الخمسة عشرة التالية تم جمع قدر كبير من المعلومات في مجال القيادة. وتم اكتشــاف أســاليب فنية مختبريــة وإحصائية لغرض إتاحــة الفرصة لتحليــل العلاقات القائمــة بين الأشــخاص بطريقة أكثر تجربة, ووضعت جميع الفروع الدراســية الأكاديمية: العلوم السياسية، علم الاجتماع، علم الإنسان، علم النفس والتربية، حسب نظرتها الثاقبة وأساليبها الفنية الخاصة، تحت خدمة طلبة القيادة. ولكن احتمال تطوير نظرية علمية شــاملة فيما يتعلق بالقيادة الفعالة مــا زال لم يصل إلى المطلوب المرضي وبعيــداً إلى حد مــا، وبالرغم بأنه تحقق تقدم كبــير، ولكن يمكن التوصل إلى استيعاب ذلك بأحسن شكل بواسطة دراسة الفرد كقائد، والسايكولوجيا الاجتماعية للجماعات وعوامل المواقف التي تؤثر في هذا المجال.

المتطلبات الخاصة للقيادة العسكرية:

في الواقــع أننا لو دققنا النظر لوجدنا أن ما تقابله القيادة العســكرية من المعاضل، لا يختلف كثــيراً في أغلب المجالات، عن تلك المعاضل التي تواجه القــادة المدنيين، إضافــة إلى ذلك فإن المهــارات والمعارف التي يجب أن يتســلح بها في هذه القيــادات لا تختلف عن تلك التي تطلب من القادة المدنيين. ولكن ظروف الخدمة العســكرية بخشونتها وطبيعة بيئتها التي تفرض على القائد العســكري أن يزاول نشاطاته فيها، تهيئ الكثير من الظروف المختلفة، ولاسيما أن القيادة العسكرية في القوات المسلحة تشبه

إلى حد ما المؤسسة في طبيعتها، وتعيينه في حقيقتها. ورغم أن هناك الكثير الذي ينظر إلى القيادة العسكرية بأنها سلطوية بشكل كامل، ولكن الحقيقة أن مثل الوصف الغليظ للقيادة العسكرية لا يمد إلى الحقيقة بصلة، وقد يكون ذلك في الماضي من الممكن، فالقائد العسكري الحقيقي والفعال والمتمتع بالذكاء والاطلاع الكافي والتفكير السليم يستطيع بما يملك من المميزات توطيد سلطة القيادة مع جماعته ويستطيع كذلك في بعض الأحيان وخاصة خلال الأزمات والمواقف الخطرة، والظروف السيئة، أن يؤثر في سلوك أفراده ومرؤوسيه بشكل فعال. ولا شك أنه عند مزاولة القيادة في مراكز أركان الحرب أو مزاولتها في ميدان القتال تختلف اختلافاً كلياً. وتشمل أعمال القيادة في جميع القوات العقوبات القانونية، والمسؤولية عن ما تقدمه الجماعة وغيرها، وهذه الأمور يندر وجودها في مواقع القيادة الأخرى. والواقع أن الأهمية الحيوية لقادة العمليات القتالية موجودة على كل المستويات التنظيمية. فقائد الفصيل مسؤول عن جماعة صغيرة يدعى غالباً للقيام بعمليات خطرة لها أثرها في الحياة أو الموت. ولا شك أنها تختلف جذرياً عن العمليات التي تقوم بها التشكيلات الكبيرة. إلى جانب مسؤولياته الخطيرة المتعلقة بالقتال والتدريب ومتطلبات القتال الأخرى المتعلقة بعمله واللازمة له، وينبغي للقائد العسكري ألا يقتصر نشاطه على ذلك، ولكن عليه أن يزاول مهارات إدارية وتقنيات أخرى، تتعلق في مجال التجارة والصناعة. فالعاملون بالخدمات والمستودعات وأقسامها ودوائرها الإدارية، لأنها لا تختلف في طبيعتها بالأنظمة والتنظيمات في العالم

الصناعي، إضافــة إلى ذلك فإن الأفراد العاملين فيهــا، في أغلب الأحيان يشكلون جزءاً من القوة المدنية العاملة، ومن الصعب تمييزهم عن العاملين في الصناعة والتجارة. ولا شــك أن هذه الواجبــات الغير قتالية وأقرب إلى الحياة المدنيــة تتطلب من القائد أن يبرمج أســاليبه الفنيــة وطريقة عمله بحيث تتلائم مــع متطلبات الجماعة أو البيئة. ورغــم الاختلافات الكبيرة في المواقف أو البنيــة التنظيمية، وكذلك طبيعة الأفراد التي تحت قيادتهم، إلا أن المتطلبات الرئيســية للقيادة تبقى كما هي، فمن الأحسن والضروري كذلك التأثير على المرؤوســين، والســيطرة عليهم، وتوجيههم إلى أهداف معينة. وينبغي العمل على حل المعاضل الفردية، إلى جانب تحقيق القواعد والأهداف الخاصة بالوحدة أو المؤسسة.

كانت القيادة في الماضي ســواء مزاولة القيادة على التنظيمات الكبيرة أو الصغيرة، كانت القيادات تقوم بواجباتها بدرجات مختلفة من حيث النجاح. وعمل أغلب القادة الذين ســلكوا طريق المعرفة التقليدية ما اســتفادوا من تجاربهم، أظهروا قــدراً كبيراً من المهارة والجــدارة عند قيامهم بمهامهم. ولكن البعض الآخر فشلوا في ذلك، وفي أغلب الأوقات يقدم القادم النتائج المطلوبة، وأن كانت بأدنى المســتويات، إلى جانب التكاليف المرتفعة في الوقت والقوة البشريــة والمعدات المادية. ويهمل المشــاكل وتعقيداتها، المتزايدة، والتي تواجه القادة العســكريين حاليــاً، وجعلهم أقل أخطاءً إلى جانب الاحتمال الزايد للكفاءة الممتازة. ولا شك الإلمام بطريقة أداء العمل في أحــد مراكز القيادة، قاعدة كافية لمعالجة التغير السريع بظروف ومحيط

الخدمة العسكرية في الأيام الحاضرة. وعلى قادة اليوم من أجل أن يتجهزوا التجهيـز الصحيح الذي يخلق لهم القدرة أن يكونوا قادة حقيقيين أن يعرفوا أسـباب الأشياء وماهية الأشـياء. ولا شك أن اكتسـاب بعض المعرفة في القيادة بواسطة التجربة والممارسة التي تعتبر الطريق السليم لكسب صفات القيادة المتعددة. علماً أن المعرفة في مجال القيادة هو العامل الرئيسي الذي يمنح الفرصة للقائد أن يسـتنتج الأحكام العامة من تجربته، ويرفع مخزونه من فهم الأمـور والقدرة على التكيف مع الظـروف المتبدلة، معتمداً على ذكائه وتفكيره السليم وخياله الواسع.

محتوى تعليم القيادة:

من الخطأ أن توجه السؤال، هل كان من الممكن تعليم القيادة، إنه سؤال غير ملائم، ولكن يجب أن يكون السـؤال، ماذا ينبغي أن يتعلمه قائد اليوم لتجهيز نفسه للمهام التي في انتظاره في المستقبل. ولا شك أن هذا السؤال يحمل بعض التعقيد. في الواقع أن جميع الجهود الدراسية الأكاديمية فشلت حتى الآن، في إخراج نظرية علمية شاملة، نتمكن عن طريقها من فرز وتقييم جميع العوامـل المعقدة، التي لها تأثير على مزاولة القيادة، ولكن إن جميع الجهود من الظواهر وأشكالاً من التمعن قطعت مسافة جيدة فيما يتعلق في توجه الضوء على هذا الفن، إلى جانب تطوير ميدان المعرفة التقليدية به.

وبشـكل مماثل ماذا تمكنت التجربة البراجماتيـة في الصناعة والقوات المسـلحة، إن تشارك في معرفة التقنيات والأساليب والمواقف والمهارات، التي قدمت النتائج المرجوة. وينبغي أن تركز دراسة القيادة العسكرية بشكل

رئيسي على التراث الروحي والثقافي للمجتمع، إضافة على ذلك أن تكون مبنية بثبات على المعرفة التي تطورت عن طريق العلوم السلوكية إلى جانب التجربة العملية، وتوفر القدرة الكافية على التمييز، وبالنسبة للأجيال من القادة العسكريين. ومن أجل التناغم والتلاؤم مع البيئة القائمة، ينبغي للطالب أن لا يقتصر علمه على المعرفة الموضوعية لعمليات القيادة، ولكن يجب أن يشمل ذلك النواحي الثقافية والعقائدية خلال تطبيقها في القوات المسلحة. وتتوقف هذه الطريقة على معالجة على أساس المقدمة المنطقية، حيث يمكن تعليم القيادة عن طريق معرفة وفهم إطار العمل الفلسفي، والمبادئ العلمية والتجربة العملية الماضية في هذا الفن. وهذا يعني جميع تجارب القادة والمعرفة العلمية ومن ثم تعميمها وترجمتها ونقلها إلى البيئة العسكرية القائمة. وهذا لا يقدم حلولاً مدروسة ولا يغني عن التجربة العملية. وبالأحرى، إنه يحاول تزويد الطالب بالمعرفة التي يحتاجها إذ كان من المقرر أن يكون محترفاً ناجحاً في فن قيادة الرجال.

وهناك إقرار بأن من الصعب أو المستحيل عملياً فرز العناصر التي من الممكن أن تتعامل مع أي حادث يتطلب تأثير القائد في الجماعة. وعلى أية حال، من الأهداف الأكاديمية، من الضروري فرز ما هو معروف من كل من هذه العوامل المتفاعلة، من أجل بيان مبادئ عامة التطبيق. بعد تصنيف المفهوم المتكامل العملي للقيادة، يبحث في صفاتها وأسلوبها ومهاراتها. وبعد ذلك يوجه اهتمامه إلى التابعين المنضمين في الجماعة، مع البحث بصورة خاصة في بنية الجماعة وأعمالها.

مفهوم للقيادة قابل للاستعمال:

في الواقع أن مزاولة القيادة هي عبـارة عن ظاهرة اجتماعية عامة، بغض النظر عن صفتها، سواءً كانت عسكرية أو مدنية، وتتصف بالتعقيد اللانهائي، علماً أنها غالباً تستمر لوقت طويل، حسب التعريف العلمي الدقيق. كما أن المطالب المستمرة للحكومة ورجال الصناعة شكلت من أجل زيادة المقدرة على التنبؤ بالمهارات القيادية وتطويرها، دافعاً للتطور السريع في بحث العلوم السلوكية. ويستمر العلماء المتخصصين في العديد من الأقسام الأكاديمية المتماسكة، في تحليل العوامل والمتغيرات، التي تكون ضمن هذه العملية. وخلال المجالات الواسعة للدراسة، يواجهون زيادة في المتغيرات تعقيداً في الإنسان ذاته. وترى الرجال سواء بصورة فردية أو جماعية يظهرون اختلافاً وتقلباً حسب التحديات والمواقف لدرجة أن كل مسألة حتى في حالة لو أجاب عنها البحث بصورة جزئية، تشكل مسائل ثانية تتطلب الإجابة عنها. وهذا البحث والأخذ بالتوسع من أجل المعرفة العلمية، يجعل دراسة القيادة شيئاً جميلاً ومتميزاً بفاعلية مستمرة، ومثيراً للتحدي، وأصبحت نظريات وفرضيات الماضي بشكل مستمر للتعديل أو الشك عن طريق الدراسات اللاحقة. وبنفس الوقت يستمر البحث عن نظرية علمية قابلة للتطبيق، وفي الحقيقة أصبح من الضروري جمع الدوائر العلمية في العالم والمعروف منها، ونقوم بتطبيقه وينبغي تنظيم وجهات النظر المختلفة وأشكال التبصر في إطار مفاهيمي، ويمكن أن يقوم بعمل المرشد لمن يبحث عن الذي ينبغي له أن يستخدم هذه المعرفة في التطبيق.

ونجد في تحليل الطـرق النظرية لفهم هذه العملية، نسـتطيع تعيين ثلاث عوامل أساسية في أية عمل من أعمال القيادة: القائد، والجماعة المؤلفة من أتباعه، والنواحي المتعلقة بالبيئة والموقف في محيط أعمالهم. ونسـتطيع دراسـة جميع هذه العوامل عن طريق فرز أهـم المتغيرات، التي تم تعيينها بواسـطة التحقيق العلمي. والإطار بجميع جوانبه متماسك بواسطة مفهوم التفاعل المتميز بالتغيير المستمر بين هذه العناصر الأساسية.

مفهوم القيادة

يتوقف أساس المفهوم العام على فهم اصطلاح القيادة، وغالباً ما تختلف التعاريف المعينة تبعاً لرأي الكاتب وأسلوبه. ولكنها في مجملها تصب في بوتقة واحدة وتؤدي معنى واحد كذلك، إذاً الاختلاف في الأسلوب فقط، وعلى كل حال، فالقيادة في الأصل هي فن التأثير على الأفراد أو فيهم. وبناءً على ذلك نستطيع تعريف القيادة العسكرية بأنها فن التأثير على الرجال وإرشادهم وتوجيههم واستخدام أفضل السبل لتحقيق طاعتهم الإرادية وثقتهم واحترامهم. وبالتالي خلق التعاون البناء فيما بينهم من أجل إنجاز مهامهم بكل اجتهاد وفعالية. ولا شك أن هذا التعريف رغم قصره إلا أنه يعطي دلالة واضحة على عملية أو نشاط، ويتميز باستمرار فعاليته ويدفع بالحافز والحوافز، ويتطلب وجود القائد وأعضاء جماعته وهو يميز القيادة بوصفها عملاً، بدل من كونها مجموعة جامدة، من الأشياء اللازمة للفرد. وفي الواقع أن هذا التعريف القصير جداً، في مجال التطبيق العسكري، قيمته محدودة لعدم فائدته، وغير شامل بشكل كافي. فلا شك أن القائد العسكري بالذات له تأثير على مرؤوسيه لأسباب غير محدودة، ومن الممكن تكليف بعض الأفراد لبعض المهام داخل الوحدة أو القيام بجزء من أهدافها، ضمن البيئة المعينة للجميع. ولكن هناك تعريف آخر للقيادة لا يبعد كثيراً عما ذكر وهو أن القيادة هي فن التأثير في السلوك الإنساني لغاية تحقق مهمة

بالأسلوب الذي يريده القائد. أما ما يتعلق بصفات القيادة فهي عبارة عن صفات فردية تحتفظ بأهمية بالغة ومباشرة للقائد. لكي يستطيع أن يكسب طاعة أفراده. وأن أساس فكرة القيادة من الممكن أن نجسدها بالقائد الذي يفهم متطلبات عمله ومسؤولياته، ويرتكز على الصفات القوية التي يتحلى بها، ويسترشد بمبادئ القيادة مع التطبيق الدقيق للأعمال الصحيحة والأوامر لكي يستطيع التأثير على أفراده وتوجيههم بطريقة تؤكد رضاهم لكي يجعل من وحدته وحدة قوية ذات فاعلية عالية.

وينبغي للقائد الناجح أن يكون مديراً ماهراً، لأن القيادة تشمل أكبر وأوسع بكثير من تقنيات الإدارة. والقيادة هي السلطة القانونية التي يزاول القائد من خلالها على مرؤوسيه حب رتبته وتعيينه. وبناء على ذلك فإن القائد هو الرئيس الرسمي المعين للوحدة. وهذه الرئاسة تتضمن عادة مطلب ممارسة القيادة، ولكن طبيعتها تتوقف على قدرة القائد كفرد أو سلوكه أو مهمته. ويجب أن نعرف أن الضابط الذي يشغل منصباً في هيئة الأركان بعيداً عن ميدان القتال مثل ضابط العمليات، قد يزاول مع ذلك القيادة بالتأثير بشكل فعال في الآخرين، رغم أنه لا يحتل منصباً قيادياً مصادق عليه رسمياً بصورة شرعية. وفي الواقع، أنه أية عضو بصرف النظر عن رتبته يصبح قائداً غير رسمي عندما يؤثر بصورة فعالية في الآخرين لغرض تحقيق الأهداف المشتركة للوحدة وخاصة عندما يستطيع القائد الرسمي أو غير الرسمي التأثير في الأفراد ويوجههم، فهو يهتم عن طريق الحصول على إرادة رجاله في العمل، وطاعتهم وثقتهم واحترامهم وإخلاصهم وتعاونهم.

القائد والقيادة

في الواقع أن القائد والقيادة يعنون شيئاً واحداً، بالرغم من أن القائد عبارة عن شخص يدير ويوجه مجموعة من الناس، ويتميز عن الآخرين بأخذ القرار دون غيره. أما القيادة فهي أولاً وظيفة القائد، وهي عبارة عن تنظيم معين يتشكل من مجموعة من الأفراد والضباط والمعدات لمساعدة القائد لإنجاز مهمته. والحقيقية أنه لا قائد بدون قيادة، وليس هناك قيادة بدون قائد، فكل واحد منهما يصنع الآخر.

وتقوم القيادة بتزويد القادة العسكريين بالمعلومات الكافية والوافية وإرشادهم وتوجيههم، ليتمكنوا من تطبيق المبادئ القيادية الحقيقية. واتضح بعد تحليل صفات القيادة التي سجلها التاريخ العسكري، لقادة الماضي البارزين، سواءً قادة الفتوحات الإسلامية أو قادة الحروب الحديثة، والذين خرجوا خلال خدماتهم وإدارة المعارك في الماضي في الكثير من المبادئ والقوانين والفنون، والتي تشكل حالياً فن الحرب، لأن الحرب بحد ذاتها علم كالعلوم الأخرى، ولكن تطبيقها فن لذلك كانت الحرب علم وفن.

ولا شك أن دراسة القادة العسكريون بهذه المبادئ والفنون والقوانين والقواعد وتطبيقها عملياً سيرفعون مستوى القيادة العسكرية في الحروب الحديثة المعقدة بتكنولوجيا الأسلحة المتعددة.

والحقيقة التي يجب أن يعرفها الجميع أنه رغم التعقيد الظاهر في الحروب الحديثة، اتضح بعد التحليل والتقييم في نهاية الأمر أن الفرد يشكل العنصر الرئيسي فيها مهما زاد تعقيدها وتطورت أسلحها وسواء كانت الحرب تقليدية أو نووية.

وغالباً وكما اتضح من الدراسة الماضية لسيرة القادة الذين احتفظ التاريخ العسكري بأسمائهم، إن القيادة لا تأتي بالفطرة، ولكنها تعتمد بشكل أساسي على المواهب التي من السهل تحسينها وتطويرها عن طريق التدريب وتطبيق الوسائل الفنية كمن وهبه الله الموهبة والذكاء والخيال والتفكير السليم.

وفي الواقع أن القيادة عبارة عن فن يمكنه اكتسابه وتطويره عن طريق الممارسة من قبل أي شخص تتوفر لديه القدرة العقلية والجسمانية مع توفر المعنوية والشجاعة التي تساعده على التصرف السليم خلال المواقف الطارئة، ويساعده خياله وتفكيره السليم وذكائه على اجتياز الظروف الصعبة حسب ظروف القتال المختلفة. ولا شك أن بيان مبادئ القيادة وصفاتها وطرق العمل بموجبها لكي تساعد القائد لإدارة مرؤوسيه. وعندما يختار القائد هذه الإجراءات على أساس ممارسته الشخصية إلى جانب تقييم وتحليل مواهبه الخاصة. عند ذلك يصبح لديه القدرة الكافية لقياس نجاحه أو فشله.

وفي الواقـع أنه بالرغم من وجود مقياس القيـادة فإن القادة البارزين في الماضي والذين سـجل التاريخ نجاحاتهم بأحرف من ذهب لم يكن هناك رابط يوحـد صفاتهم ولم تكن طرقهم متماثلة في تحقيق نجاحاتهم. ولكن الجميع ملم بشـكل كامل في المبادئ الأساسـية للقيادة سـواء بالفطرة أو الدراسـة، ولقد طبق الجميع المبادئ والقوانين والوسائل الفنية، ولكن كل بطريقتـه الخاصة. وتسـتطيع تحديد جودة القيادة بواسـطة نتائج مجموع الأعمال التي يعملها القائد في حدود وظيفته ومركزه. ومحتمل تحديد ذلك خـلال حياته العادية اليومية، والتي يمكن عن طريقها تعيين حدود التلاحم والعلاقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى علاقته بالوحدات الأخرى، علماً أن هذه العلاقة لها تأثير لا يمكن إهماله خلال الأعمال المتنوعة التي يقوم بها القائد من عـدة نواحي كالتعليم والتدريب والإدارة والقيادة والإرشـاد والتوجيه. علماً أن أية بادرة تصدر عن القائد خلال إصدار الأحكام التأديبية أو أثناء اتصالاته الخاطفة أو العادية، وفي حالة إصدار الأوامر وكذلك أنواعها، جميع ذلك له تأثير على علاقات القائد مع مرؤوسيه سواء كان جيداً أو سيئاً فتنعكس على تصرفاته، وبالتالي على مستوى القيادة. ومن الضروريات ذات الأهمية أن يسـتوعب المرؤوس فكرة القائد، ويفهم بشكل جيد علاقة ذلك بمـا يفعله القائد وما يقوله وما يفكر فيه على أن يعرف ذلك بشـكل يجعله ينفذ واجباته وفقاً لرغبات القائد. على أن لا يغفل العوامل الحيوية الأخرى كالإخلاص والتفوق في اختصاصاته، لأنه هو قائد المستقبل.

القائــد

نســتطيع تعريف القائد بأنه ذلك الرجــل العاقل الذي يعرف كيف يقود، إنه ذلــك الرجل الذي يملك الأخلاق الكريمة والشريفة، والقلب الســليم والمتحلي بالاســتقامة من جميع الوجوه، إنه القوى في مشروعاته والحازم في قراراتــه خلال الخطر والماهر في فنه، إنــه ذلك الرجل صافي السريرة، والمحب لمســؤولياته، ويملك الرؤيــة الواضحة للصعوبــات مع الإرادة والتجــرد اللذين لا بد منهما للتغلب على الصعوبات والظروف الطارئة. إنه ســيد وعبد حصرته مســؤوليته المزدوجة بين القيادة والطاعة. إن حالة هذا الرجل العامل كحالة (باســكال) فهو عظيم جــداً وغارق في البؤس بنفس الوقت. إن لديه ســلطة مطلقة لا حدود لها على أفراده، ولكن هناك آخرين يملكون نفس الســلطة عليه. ويخضع القائد عبر رؤســائه لضرورة تتعدى جميع أفراده، ولكن يتساوى أمام الخطر مع أصغر رجاله وهذا الذي يجعل من قوته أخوية طيبة.

والقائد هو الرجل الذي يتمتع بالصفات التي تؤهله بأن يســتطيع توجيه الآخريــن والقدرة على التأثير فيهم، والقائــد عبارة عن لقب يعطى للضابط الذي يتولى قيادة وحدة بغض النظر عن حجم التشــكيل. لذلك فإن قواعد القيادة الأساســية تنطبــق على القيادة في جميع المســتويات القيادية مهما كبرت أو صغرت.

صفات القائد:

بدراسة التاريخ العسكري وتحليل وتقييم حياة القادة البارزين وتاريخهم تبين أن أغلب الصفات والمواهب الشخصية التي سنتطرق فيما بعد اشترك بها الجميع أو الأغلبية على الأقل. وتتمثل هذه الصفات بما يلي:

١. **الاستقامة:** والتي تمثل كمال الخلق والمحافظة على المبادئ الروحية والاجتماعية والصدق والإخلاص، وتعتبر الصفات الضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها، ولا شك أن وضع مقدرات أفراد القوات المسلحة في أيدي رجال مشكوك في استقامتهم يشكل خطر لا تحمد عقباه. وحيث أن القائد هو صاحب القرار فمن حقه الاحتفاظ بالمعلومات التي تصور سير المعركة. فمثلاً أقل انحراف عن الحقيقة مهما صغرت من قبل أي فرد خلال تبادل التقارير بين القيادات العليا والصغرى قد يعرض العملية برمتها للانهيار. وفي حالة عدم الاعتماد على شخص ما في قول الصدق المطلق والأمانة فلا يمكن الاعتماد عليه، وليس هناك مجال للمساواة في ظروف الميدان، وكذلك في طبيعة الحياة العسكرية. لذلك لا بد من توفر أعلى مستوى من الاستقامة.

٢. **المعرفة:** ليس هناك مجال تستطيع عن طريقه كسب ثقة واحترام الآخرين ولاسيما المرؤوسين إلا عن طريق المعرفة المتمثلة بسعة الاطلاع والإلمام بالمشاكل والأحوال الجارية. والإلمام بالمعلومات العسكرية بشكل كامل ولاسيما الاختصاص. علماً أن قلة المعرفة

والجهـل بالأمـور من المسـتحيل إخفائهـا ومن الصعـب خداع المرؤوسين. والأفضل والأحسن أن لا يحصر القائد معلوماته بالعلوم العسـكرية، ولكن عليه بتوسـيع معلوماته وثقافته بشـتى العلوم ما استطاع إلى ذلك سبيلاً وبقدر الإمكان.

٣. **الشـجاعة المعنوية والمادية:** في الحقيقة أن الشـجاعة أحد مميزات العقل، وهي في الواقع تعترف بالخوف من الخطر أو الانتقاد، ولكنها تدفع الرجل بهدوء وحزم. وهي عبارة عن قوة عقلية تمنح الشـخص القـدرة أن يتحكم بأعصابه، مـما يجعله أهلاً للمسـؤولية ويتمتع بالقدرة الكافية على العمل بجد وحزم ورباطة جأش خلال المواقف الطارئة أو الصعبة، وخلال حالات الخطر. لذلك تمثل الشجاعة أهم صفات القيادة ذات الأهمية، لذلك على القائد أن يكون لديه الشجاعة المادية والمعنوية. والشجاعة المعنوية تمثل معرفة الحق والدفاع عنه في جميع المجالات وعلى كل المستويات. ولا شك أن القائد الذي يتحلى بالشـجاعة المعنوية يعترف بأخطائه بدون تردد ويقتص للحق ولو من نفسه، ولكنه ينفذ قراراته عندما يتأكد أنه على صواب. والقائد الشـجاع ليس هو القائد الجسور الذي لا يخاف. ولكن القائد الذي يقوم بجميع أعماله بدون خوف. وشجاعة القادة الحقيقيين تكون من طبيعة أخرى، لأن الشجاعة فيهم تعني السيطرة على الخوف والتحكم به، وانطلاقاً من ذلك تنبع شجاعتهم.

٤. **الحـزم:** على القائد اتخـاذ القرارات بحزم وفي حينهـا وبدون تردد

وإعلانها بشكل واضح. ولا شك أن لكل حالة وظرف معين حل يخصه، فالمواقف ليست متماثلة، والقائد الحكيم والحقيقي هو الذي يستطيع جمع الحقائق ومن ثم مقارنتها حتى يصل إلى القرار الصحيح الذي يسهل له إنجاز المهمة. وغالباً ما يعتمد الحزم بشكل أساسي على التدريب والخبرة.

٥. **الاعتماد على النفس:** والاعتماد على النفس يعني الثقة بالنفس وعدم الاعتماد على الآخرين لإنجاز أعماله، ويتطلب الثقة بصحة الأعمال والأساليب التي يؤدي بها القائد أعماله. والاعتماد على النفس يعتبر موهبة يتحلى بها الرجال. والقائد الذي يتمتع بالثقة دائماً يكون أهلاً لثقة الآخرين فيه سواء القيادة العليا أو المرؤوسين والأفراد. علماً أن الواجب العسكري يجب تنفيذه بكل ثقة وإخلاص، لهذا فإن الشعور العميق بالمسؤولية يؤدي إلى رفع مستوى العمل إضافة إلى الجهود ذات المستوى العالمي التي يقدمها القائد تلقائياً وباستمرار. ولا شك أن الواجب يتطلب التضحية بالمصالح الشخصية أمام المصلحة العامة والاهتمام الصادق بجميع المتطلبات العسكرية والقوانين والأنظمة والأوامر والإجراءات ورفاهية الأفراد.

٦. **الابتكار.** ويعتبر أحد صفات القائد الأساسية وذات الأهمية العالية، لأن القائد غالباً ما يتعرض للمواقف الطارئة والضروري الصعبة التي تتطلب مجابهتها بشكل سريع، لذلك ينبغي أن يتمتع القائد بالذكاء الكافي والتفكير السليم والخيال الواسع، وهذه الصفات تمنحه

القدرة الكافية لابتكار الحلول المناسبة لحفظ سلامة وحدته واستمرار العمل لإنجاز المهمة.

٧. **اللباقة:** وهي القدرة على التعامل والتخاطب مع الآخرين بطلاقة دون أن يفقد احترامهم. فمثل اللباقة في العلاقات الإنسانية القدرة على الكلام وعمل الأشياء المناسبة في الوقت المناسب، علماً أنها تتطلب معرفة وفهم طبيعة البشر ومراعاة شعورهم. كما أن اللباقة جزء من معاملة المرؤوسين وبحث آرائهم وإقناعهم في فكرة القائد وآرائه.

٨. **العدل:** وهو يمثل عدم التحيز والمساواة بين الجميع، ويعتبر من أهم الضروريات بالنسبة لممارسة القيادة، ويشمل الإنصاف بين الجميع في المكافآت والجزاءات. والعدل يعتبر بحق من أهم عوامل تلاحم الوحدة وتعاون أفرادها بكل جد واجتهاد، وتنفيذ جميع الأوامر برغبة صادقة وإرادة مخلصة. وعدم الاهتمام بالعدل من قبل القائد ومسؤولي الوحدة يؤدي إلى تفكك الوحدة وإنهيارها لتنافر الأفراد وانتشار العنصرية والعصبية.

٩. **الحماسة.** وهي تمثل تنفيذ جميع الأوامر والأعمال المطلوبة بكل جد وحزم ورغبة صادقة.

١٠. **القيافة:** ينبغي للقائد أن يحافظ على مظهره وحسن هندامه لأنها تعتبر مكملات لقوة شخصيته، وهذا خلال وقت السلم طبعاً.

١١. **الجلد:** إن الصبر وتحمل المشاق في شيم الرجال العظام، كما أنه يوحي بالقوة الجسمية والعقلية، ولا شك أن الصبر جزء من الشجاعة،

والجلد من أهم صفات القائد ويساعد على اتخاذ القرارات الصعبة خلال جميع المواقف المختلفة.

١٢. **الإيثار:** على القائد الابتعاد بالشكل الكافي والكامل عن البحث عن الاستفادة الشخصية على حساب الآخرين، وعليه تقدم مصالح الآخرين على نفسه والاهتمام بالمصلحة العامة بشكل مطلق رغم حاجته إلى شيء معين.

١٣. **الإخلاص:** ينبغي أن يكون القائد مخلصاً لما عاهد عليه، والإخلاص للبلاد وللوحدة وللواجب ولرؤسائه ومرؤوسيه، ومتى ما توفرت هذه الصفة في القائد فإنها كافية لكسب ثقة الجميع واحترامهم، سواء الرؤساء أو المرؤوسين، لهذا ينبغي أن تتسم جميع أعمال القائد بطابع الإخلاص.

القيادة

نستطيع أن نعرف القيادة العسكرية بأنها فن التأثير على الرجال وإرشادهم، واستخدام أفضل السبل لتحقيق طاعتهم الإرادية، وثقتهم واحترامهم، وبالتالي خلق التعاون البناء فيما بينهم من أجل إنجاز مهامهم بكل جد واجتهاد وبفاعلية.

أما ما يتعلق بصفات القيادة فهي عبارة عن صفات فردية تحتفظ بأهمية بالغة ومباشرة للقائد، لكي يستطيع أن يكسب طاعة أفراده الإدارية وثقت بقدراته. وبالتالي خلق التعاون المثمر مع مرؤوسيه وأفراده. وأن أساس فكرة القيادة من الممكن أن نجسدها بالقائد الذي يفهم متطلبات عمله

ومسؤولياته، ويرتكز على الصفات القوية التي يتحلى بها، ويسترشد بمبادئ القيادة مع التطبيق الدقيق للأعمال الصحيحة والأوامر لكي يستطيع التأثير على أفراده وتوجيههم بطريقة تؤكد رضاهم لكي يجعل من وحدته وحدة قوية ذات فعالية عالية. ولكي يستطيع إكمال نجاحه في عمله عليه أن يكون قريب من مرؤوسيه وأفراده ليفهمهم بشكل دقيق ويعرف سلوكهم تحت التأثيرات المتعددة، والاهتمام بتعديل ما يحتاج إلى تعديل، إضافة إلى ذلك عليه أن يتعلم كيف يستدل على دلائل القيادة ويستطيع قياس وتقدير مستواها. وعليه أن يلم في مبادئ القيادة المتمثلة في أساسيات من الحقائق التي ينفذها القائد لتوجيه أعماله وأعمال مرؤوسيه.

١. دلائل القيادة:

تتمثل دلائل القيادة في أربع عوامل رئيسية تتعلق بالفرد والوحدة، وهي:

أ. الروح المعنوية: والتي تظهر على الحالة النفسية والروح التي يتصف بها الأفراد والوحدة، وتتجلى غالباً في سلوك الأفراد فيما يتعلق بجميع الأمور التي تتعلق بالمؤثرات المختلفة سواء بخصوص الأفراد أو الوحدة بشكل عام.

ب. الانضباط: ويتعلق بالسلوك الفردي والعام سواء كان للأفراد أو الوحدة، ومدى استجابتهم لجميع الأوامر التي لا تمس أو تجرح عواطفهم، وتكون استجابتهم إرادية خالصة، ويعتبر الانضباط عنوان الوحدة.

ج. قوة الوحدة: وهذا يتعلق بحسن التدريب والتسليح الذي يجعل الوحدة تتمتع بفاعلية قتالية عالية.

د. أعمال وأوامر القيادة: والتي تمثل وسـيلة القائد للسيطرة بشكل جيد على الوحدة وإرشـادها والتوجيه لمسـاعدة عنـاصر الوحدة بتنفيذ أعمال وأوامر القائد بشكل إرادي وسلس والعمل على إنجاز المهام والتقيد في مبادئ القيادة.

٢. خواص القيادة:

أ. طبيعة القيادة بوجه عام:

إن القيادة لا تقتصر على الأمور العسـكرية فقط. فهي موجودة في جميع مراحـل الحياة وكل عمل مـن الأعمال. بحيث إنها تشـمل جميع مراحل الحياة الإنسانية، يوجد قادة والنجاح يتوقف على صفات القيادة وكفاءاتها.

ب. عناصر القيادة:

إن عناصر القيادة تشـمل أشـياء عديدة، ولكن من الممكن حصرها أو بعضهـا بالتفاهم والتحليل والتنبؤ ومراقبة تصرفات الأفراد، إضافة إلى توفر الرغبة في القيادة وقوة الشخصية المؤثرة والتي تعطي الثقة للآخرين، ويوجد بعض الخصائص الكافية والتي قد تساعد على تحسين القيادة.

ج. القائد ومجموعته الصغيرة:

عبارة عـن مجموعة صغيرة يطلق عليها مجموعة القيادة والأركان، وهي همزة الوصل بين القائد ووحدته ومرؤوسيه، وتمرر عن طريقها أوامر القائد وتعليماته إلى المرؤوسـين والوحدة بشـكل عام وعن طريقها يعرف القائد الاحتياجات، ولكن كل ذلك لا يغني عن الإشراف الشـخصي والمتطلبات اللازمة لإنجاز المهمة.

د. صفات القيادة:

في الواقــع أن صفــات القيادة، هي عبارة عن مواهب شــخصية للقادة، فعندمــا تبرز أعمال القائــد اليومية تمنحه احترام أفــراده وثقتهم وطاعتهم الطوعية بإرادتهم وتعاونهم المخلــص والجاد. وعند مقارنة نقاط الضعف والقوة التي يتمتع بها القائد، إنه يستطيع تطوير الصفات التي يرى القائد أنها تمثل ضعف في مسيرته العملية، وبنفس الوقت يعمل على زيادة قوة النقاط القوية لديه. ولا شــك أن ســلوك الأفراد يتأثر بتصرفــات القائد بما يرضى نزعاتهم وميولهم.

٣. مبادئ القيادة:

أ. القدرة التكتيكية والفنية:

عــلى القائد أن يكون لديه معرفة واســعة في التكتيكات المختلفة، لكي يســتطيع إنجاز الأعمال المتعلقة بذلك إضافة إلى تحريك القوات بشــكل يناسب خفة حركتها وقدرتها على التحرك، ويتمتع بالقدرة الكافية لاكتشاف أو ابتــكارات تكتيكية جديدة يجهلها العدو. ويســتطيع من خلالها تحقيق مفاجأة العدو بشيء لا يتوقعه، وعليه أن يتسلح بالقدرة الفنية الكافية لتطبيق أعماله وتنفيذ المهمة بشكل مرضي.

ب. معرفة القائد شخصيته جيداً:

على القائد معرفة نفســه جيداً والعمل المستمر على تطويرها، لأن تقدير النفس يدفع الآخرين إلى تقديره. وعلى القائد الحقيقي أن يكون قادراً على التمييز بين نقاط القوة والضعف في شــخصيته، وعــلى العمل على تقوية

وتحسين وتطوير نقاط الضعف. وعليه أن يعرف إمكانياته وحدوده بدقة لكي يصبح قائداً ناجحاً، وعليه السيطرة على نفسه بقدر الإمكان.

ج. على القائد معرفة أفراده:

على القائد معرفة الأفراد والمرؤوسين حق المعرفة، وأن يلم بميولهم واتجاهاتهم الفكرة والعمل على رفاهيتهم والاهتمام بمشاكلهم والعمل على تحقيق طموحاتهم بحدود صلاحياته وإعطاء المرؤوسين المعلومات اللازمة لهم وبحدود حاجتهم لإنجاز مهامهم، ويأتي على رأس ذلك الاهتمام بتدريبهم واكتشاف المواهب منهم والاستفادة منهم بالأعمال التي تحتاج إلى تلك المواهب والكفاءات.

د. القائد قدوة لأفراده:

وهذا يتطلب العمل الجاد على معرفة الرؤساء والأفراد لواجباتهم والاهتمام بالإشراف وإنجاز الأعمال حسب متطلبات القائد.

هـ. العمل الجماعي:

على القائد أن يكون قريباً من رجاله ويؤكد عليهم العمل الجماعي، وعليه أن يجعل قراراته سليمة وواضحة وفي الوقت المناسب، على أن يعمل ويقرر ويأمر وينهى بحدود صلاحياته وبموجب إمكانياته الذهنية والفكرية وإمكانات وحدته ومدى فاعليتها.

٤. مقاييس القيادة:

هناك مقاييس رئيسية عن طريقها يمكن معرفة حالة القيادة ومستوى نجاحها أو فشلها، وهي كالتالي:

أ. الروح المعنوية.

ب. الانضباط.

ج. روح الزمالة والانتماء.

د. الكفاءة.

وبدون شـك أن متابعة وتقدير وضع الوحدة وتقدير مدى فاعلية أعمالها المستمرة، يكشف ويبين المشاكل التي تعترض تقدم الوحدة وتشكل تأثير عكسي على أحد المقاييس المذكورة آنفًا. والعمل على علاج الخلل قبل اتساعه وتعديل ما يمكن تعديله قبل فشل الوحدة. وترتبط هذه المقاييس الأربعة رابطة تجعل منها بمجملها في حالة نجاحها تساعد إلى درجة عالية من الفعالية للوحدة وكفاءتها. ولا شك أن هذه المقاييس تعتمد على بعضها البعض، ففي حالة فشل أحدها ينعكس على الوحدة برمتها.

طرق معالجة نظرية

لا شـك أن هناك نظريات عديدة جميعها تتعلق بالقيادة، وفي الواقع أن كل النظريات المشار إليها عبارة عن أحكاماً وأفكاراً طورت في مجال معقد بعد تجديدها. ويحقق مفهومها الشامل إطار للربط بين عوامل عديدة معقدة ومتداخلة، عندما يؤثر أحد الأشخاص بشكل فعال في الجماعة الذين حوله لتحقيق مهمة معينة، والحقيقة أن أغلب النظريات الخاصة بالقيادة تتعلق بالقائد أو الجماعة، أو المهمة، إلى جانب العوامل الخاصة بالموقف. وحقيقية القيادة أنها تتكون من خليط من هذه العوامل الثلاثة. وتبرز أهمية

نتيجة التفاعل بين هذه العوامل الثلاثة المذكورة. ولا شك أن أغلبية الباحثين في الوقت المعاصر يحاولون دراسة العلاقة الوثيقة بين فعالية القيادة وفعالية الجماعة.

١. القائد:

إن الإنسان يعتبر قادته أفضل البشر، وليس كالأشخاص الآخرين العاديين. وبناءً على ذلك كان من الطبيعي عند دراسة القيادة التركيز على القائد ذاته بشكل مبدئي. ولقد عرف الأسلوب لمناقشة القيادة على أسس مفهوم الإنسان العظيم، انطلاقاً من النظرية التي يتبعها (توماس كارلايل) عام ١٩٠١م والتي تنص على (التاريخ يمكن تفسيره فقط فيما يتعلق بالقادة العظام، الذين أحدثوا تغييرات في سيرة البشرية). وفي الواقع أن جميع النظريات والتي تختص بالقائد وتوجه إليه فلو فرضنا بأن القيادة صفة ما، أو قد تكون ميزة ما ساكنة في شخصية القائد. وكانت المعضلة المهمة تتمثل في تعيين وتحديد هذه الصفة، وانطلاقاً من هذا الأساس يسهل اختيار القادة وتنمية شخصياتهم. إن أغلب النظريات المتعلقة بالقائد تركز على شخصية القائد إلى جانب صفات شخصية القائد بصفة عامة في جميع جوانبها، فشخصية الإنسان تشكل مفهوم معقد، وليس من السهل تقييمها بشكل موضوعي دقيق. وكانت الوسائل المتعلقة في منهج تطور الشخصية. أو بيان كيفية بيان اختلافات الشخصية، وكان ذلك مادة الاهتمام الأساسية لعلم النفس خلال سنوات طويلة.

وظهــرت العديد من النظريات التي تؤيد بعض الأدلة. وجميع النظريات التي تختص بالشخصية، تعتبر نظرية للقيادة، كشخصية الأب عند (فرويد)، والانبســاطي والانقباضي عنــد (جنغ) إضافة إلى نماذج الأشــخاص عند (شــيلدون) فلو تطرقنا إلى عرض شــيئاً من الأمثلة، فأكد هــذه النظريات انتشاراً، هي النظرية التي يظهر أنها الأكثر واقعية، هي نظرية الميزات وتؤكد نظرية الميزات من خلال هذه النظرية، تبحث الشخصية الإنسانية، باعتبارها مكونة مــن عدد ضخم من الميزات أو الصفــات المميزة المختلفة. لذلك لا تجــد فردين أو أكــثر متحدين في الدرجة، فكل فــرد يختلف عن الآخر في هــذه الميزات ودرجاتها. وتؤكد نظرية الميــزات فيما يتعلق بالقيادة بأن هناك ميزات معينة يتميز بها القادة، مــما جعلهم يتميزون عن الاتباع نتيجة ما يتحلون بها من ميزات، لا يمكن توفرها عند الآخرين. وفي الواقع عندما حاول البحث العلمي أن يعين ميزات القيادة كانت نتائج البحث مدهشــة، وذلك لأن نماذج ثابتة قليلة للميزات يتم الكشــف عنها. وحقيقة أنه بالرغم من التحقيقات العديدة والمتقنة جيداً، لم يضم أي ميزة ولو واحدة تميز القادة عن الاتباع بشكل قاطع. وأفضل ما تم إنجازه فيما يتعلق بالاتجاهات العامة أنه تم إيجاد بعضها. وقد دلت بعض الدلائل على ما يشير على أن القائد من المرجح أن يكون غالباً أكثر ذكاءً من التابع. وهناك بعض الاستثناءات التي تشــير على أنه في حالة كون القائد أذكى بشــكل كبير من الأتباع فإن بعض الدلائل تشير إلى أن ذلك تسبب الأضرار للقائد.

لا شـــك أن عدم اســـتطاعة البحث عن فهم أو معرفـــة الميزات المعينة للقيادة من المحتمل أن تؤدي إلى الشك فنظرة الميزات بشكل كامل، علماً أن هناك احتمال بأن ســـبب معرفة البحث على الميـــزات المحددة للقيادة من المحتمل أن تؤدي إلى الشـــك والعائـــق الرئيسي لذلك يتمثل في منهج وأسلوب المعالجة، لأنه يتعلق بالأساليب الفنية الأساسية لمحاولة تقييمها وهي مجـــزأة ومعزولة عن بعضها. ولا شـــك أن هذه الطريقـــة للمعالجة، المتباعدة الأجزاء، لا تبين بشـــكل متكامل طريقـــة تفاعل أحد الميزات مع الأخرى. وفي الواقع أن الشـــخصية الإنسانية تشكل تنظيم موحد، ومتكاملة فيـــما بينها بحيـــث يكمل كل ميزة الأخرى، وبالتالي تتشـــكل الشـــخصية الإنســـانية المتكاملة. بحيث تتميز بفاعلية مستمرة، بالنسبة للعوامل المادية والفكرية والتي تجعل منها وحدة ككل. وبالرغم من أن الميزات المحدودة، التي عـــن طريقها يمكن تمييز القادة عن غيرهم، لم يتوصل إلى اكتشـــافها أحد بعـــد، وهذا لا يعني عدم فائدة نظرية الميزات. الميزات تعطي الطريقة الأفضل لتبادل المعلومات فيما يتعلق بالشـــخصية. وبأن الميزات ليس لها القدرة على وصف أحد بشـــكل كامل، ولكنها مع ذلك توفر أحســـن السبل المتاحة خلال الوقت الحاضر ومفهومه بشـــكل سهل لمعظم الناس، ومن السهل استخدامها من أجل تحليل القيادة وتنميتها. إلى جانب ذلك أن عدم الاستطاعة على كشـــف ميزات عامة للقيادة لا يفسر ذلك أنها غير موجودة أو عديمة الفائدة. إضافة إلى ذلك من المحتمل أن تكون الوســـائل العلمية المطبقـــة للتقييم غير دقيقة وغير مقنعة، مما جعلها لا تتمكن من اكتشـــاف

بعض الميـزات، التي تميز بعض القادة عن القادة الآخرين بشـكل فعلي، وفي نهايـة الأمر أن هناك احتمال أن يكـون صحيحاً أنه رغم وجود ميزات عامـة هناك ميزات عامـة وهناك ميزات معينة لا بد مـن وجودها عند قادة جماعات معينـة، أو تكون الحاجة إليها خلال مواقف محددة. ومن جانب آخر نجد أن هذه الميزات نفسـها أقل أهمية من غيرها، أما ما يتعلق بنسـبة أعلى حد من فعالية القائد العلمية، فمن المحتمل أن يكون أقل أهمية بشكل كبير من البراعة الجسـدية لرئيس فريق رياضي. ومـن هنا تظهر صعوبات جديدة، وهي أنه يجب على جميع العلماء أن يكونوا أذكياء، وكل الرياضيين يتمتعون بالقدرة الجسـدية العالية في رياضتهـم، وهذا قد يظهر إن إمكانية القيـادة أن ميزات القيـادة ربما لا تكون كالتي يتميز بهـا القائد عن التابع، ولكن من الأجدى أن تكون تلك التي يتحلى بمجموعة من الميزات المثالية إلى أقصى حد، والتي يتطلبها كل أعضاء الجماعة.

في الواقع وحسـب ما ذكر آنفاً تسـتطيع اسـتنتاج أن منهـاج الميزات المسـتعملة حالياً، لا يمكن أن تعطي تفسيراً مقبولاً لظاهرة القيادة. وحيث أن بحـث الميزات من الصعب أن يزود الوحدة بالتعريفات بالقادة بشـكل ثابت، علماً أن التجربة الإنسانية إلى جانب التجارب العملية، قد ترشد إلى أن بعـض الناس من الممكن أن يتقلدوا مناصب القيـادة، بدون النظر إلى التغيـيرات في الموقف أو الجماعة التـي يعملون بها. ولا يوجد في جميع الأمثلـة على الأفراد الذين زاولوا في الميدان أعـمال مهمة، وعندما انتقلوا إلى القيادة الممتازة في الحالتين اتخذوا سـبيلهم بنجـاح. وفي الواقع أن

القيادة الممتازة منذ انتهى زمان الإقطاع، تيسر اكتسابها في أغلب الحالات، وهذا يؤكد لنا ويعطي البرهان القوي والذي يفيد بأن نظرية الإنسان العظيم، فللوصول إلى المستوى الذي يبرز وسام الإنسان العظيم، من الضرورة بمكان إظهار القيادة المتفوقة في مستوى أوطأ مع جماعة مختلفة وخلال ظروف مختلفة.

تشير الدلائل على أن شخصية الفرد تشكل مظهر هام في القيادة، ورغم أن العناصر المكونة لشخصية القيادة غير واضحة حتى الآن إلا أن الميزات المطلوبة من الممكن حصرها في قسمين رئيسين. فالقسم الأول يتعلق في الميزات ذات الاتجاه الاجتماعي والخلقي المتمثلة في الأمانة والنضج التي تمنح القائد القدرة على تأكيد علاقاته المناسبة مع أتباعه. أما ما يتعلق بالقسم الثاني فإنها تتكون من الميزات التي تخص قدرته على التصرف السليم خلال المواقف المتغيرة والظروف الطارئة، إلى جانب قدرته على الحكم على الأشياء، وبالنسبة إلى تغير نتائج التجارب، يظهر انه من الممكن إلى حد بعيد أن القدر المناسب من كل ميزة يختلف كذلك تبعاً للاختلافات في الأفراد والجماعات والمواقف المختلفة. والعامل المكون الآخر في هذه العلاقة هو الجماعة، وتناقش المهمة الثانية لمعالجة نظرية القيادة، بكونها وظيفة من وظائف القوى المحركة للجماعة.

٢. الجماعة:

ينبغي للتحليل المنظم للقيادة أن يبين العناصر التي خارجة عن دائرة القائد. لأن القائد لا يعمل في فراغ، لأنه يتحد مع أتباعه بشكل مستمر. وبناءً على ذلك يتضح أن التفاعل الاجتماعي المعقد فيما بين القائد والأتباع،

إضافة إلى ذلك التفاعلات بين الأتباع أنفسهم، تظهر على شكل عوامل حيوية في مكانة القيادة. علماً أن هناك إصرار من قبل الباحثين على بحث القيادة بشكل رئيسي بأسلوب المعالجة الموجهة إلى الأتباع أو إلى القوى المحركة في الجماعة.

إن علم النفس والاجتماع يقوم في بحث عملية التفاعل وسط الجماعات. ويفترض أغلب المفسرين منهم أن القيادة هي عبارة عن نتيجة التفاعل بين الجماعة وبالتي تمنح هذه الجماعة للقائد فرصة قيادتهم لأنه الأفضل بينهم ويعتبر الفرد الذي بإمكانه أن يحقق بشكل أفضل حاجاتهم الفردية وقادر على إرشادهم نحو أهداف الجماعة. وبناءً على هذه النظرية وعلى ذلك يتضح أنه لا أهمية لميزات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث أن الأتباع قد منحوه ثقتهم. ومن المحتمل أن يكون داخل الجماعة أكثر من قائد، وقد تتبدل قيادة الجماعة من وقت لآخر، وهذا يتوقف على الاحتياجات الجديدة، وظهور قدر آخر أكثر قدرة من الأول لإجابة الاحتياجات المستجدة.

وينظر الجندي نحو أفراد الجماعة، لفرض تحقيق الكثير من متطلباته الشخصية. ولأن قائد الوحدة يعتبر رئيس الوحدة القانوني، فيعتبر مهم خاصة فيما يتعلق في العمليات التفاعلية للجماعة. ولا شك أن الجندي يتطلع إلى الترقية والأمن، وصيانة كرامته، والسعي لإشباع معتقداته الروحية.

أما ما يتعلق في علاقة القائد مع التابع ففي حالة عدم اهتمام القائد الرسمي بتلبية متطلبات الجندي، فهناك قائد آخر يهتم بذلك. وقد يستبدل القائد الرسمي أو القانوني في نظر التابعين بقائد غير رسمي. إلى جانب ذلك

قد يحقق القائد الغير رســمي. إلى جانب ذلك فإن القائد العسكري المعين تتبعه متطلبات توجيه أهداف الجماعة حول إنجاز مهمة في نطاق خارجي. ومن المحتمل أن يعاكس بشكل مباشر مع الجماعة، لذلك قد يحقق القائد الغير رســمي صياغة أهداف تكون لها صلة بشكل أكيد بمتطلبات الأفراد. وعندما لا يتمكن من ذلك فعليه دفعهم بأدنى مستوى ممكن، فقط عند ذلك المعنويــات وتتبخر روح وتنعدم ويصبح العمل الجماعي يشــكل صعوبة كبيرة. ولمعرفة وفهم عمليات الجماعة بشــكل جيد فإن العلاقات الجانبية تساوي في قيمتها وأهميتها مع العلاقات العمودية داخل أية جماعة، لذلك يتحقــق التفاعل المتصف بالنشــاط والقوى في أهــداف الأفراد ومواقفهم أيضاً، وتقاربهم النفسي، وميولهم لبعضهم، وعواطفهم، وبالتالي تشكل هذه الأشــياء القوة الملزمة التي تشكل رباط يجمع الجماعة داخل نطاق واحد. وخلال ضغط القتال ينبغي وبشــكل أساسي أن يكون هناك تكاتف تام بين أعضاء الوحدة، وتزداد أهمية كل فرد بالآخر، وانطلاقاً من ذلك يســتمدون القوة من بعضهم البعض. ولقد اتضح خلال دراســة الحرب العالمية الثانية أن الإيمــان بالله إضافة إلى ثقة الجندي برفيقه كانا العاملين اللذين يعتبران بعد الله تعالى أكثر العوامل المتعددة أهمية، في بقاء أغلب الجنود أحياء.

ولقد قال (ســتوفر) عام ١٩٤٩م: (حين تســود الأمور وفي معسكرات ســجناء الحرب الخاصة بالشــيوعيين خلال الصراع الكوري، أصبح الأمر الأول في عمــل الشــيوعيين هو تحطيم هــذه الروابط القويــة القائمة بين الأشــخاص، وجعل كل أسير يرتاب في رفاقه من الأسرى وحين تم تحقيق

هذا الأمـــر، أصبح بعــض الأسرى أدوات طيعة في أيــدي آسريهم، وغير مستعدين لمســاعدة أحدهم الآخر في وقت الضيق ومستعدين للتعاون مع آسريهم من أجل الكسب الشخصي.

ونظراً لتقدير عامل التفاعل الإنساني، تؤكد القوات المســلحة كرجال الصناعة على أهمية العلاقات الإنســانية. لأنها بشــكل أولي تعتبر فلســفة لســلوك الجماعة، إضافة إلى ذلك تعتبر أسلوب يستطيع القائد عن طريقه التعامل مع مرؤوسيه ومن ذلك خلط أعضاء الجماعة، والعلاقات الإنسانية مؤسســة على احترام الكرامة الإنســانية بشــكل يحقق قدرها الإنســاني، وتشــجيع المبادرات الفردية. وهذا يؤكد فعالية القيادة إلى أقصى الحدود، عندما يتحقق اختلاق أعضاء الجماعة ويتوحدون في هدف الجماعة وتلبية متطلباتهم الاجتماعية العليا عن طريق تحقيق الهدف المشترك.

تركــز الأهمية التي خرجت بها أبحاث (هوثــورن) على أنها تؤكد أهمية عوامل الجماعة في تحقيــق الإنتاج، والواقع أن تحديد الإنتاج ليس العمل المعين للقائد بحــد ذاته، ولكنه مدى تقبل العامل للعمــل. فعندما يثق به العــمال، وإذا تأكدوا أن ذلــك يضع مصالحهم الحقيقيــة في الاعتبار إلى أقــصى حد، وفوق كل اعتبار آخــر، فإنهم يعملون من أجــل ذلك طوعاً، وبفاعلية مرضية. وتظهر النتائج الخطرة المهددة الظاهرة نتيجة الطرق الفنية للتفاعــل بين الأفراد بكونهم مجموعة من الأدوات لفرض التلاعب المجرد بالمرؤوســين. وفي حالة كون القائد ليس مخلصاً في جهوده، ولا يضع في اعتباره أهمية كرامة مرؤوسيه وقيمهم، قد تتحول جهوده المؤكدة لتشجيعهم

إلى اتجـاه معاكس وقد تعطي إلى أقصى الحـدود عكس النتائج التي كان يريدها ويرجوها.

لا شـك أنه بالاسـتطاعة رؤية التطبيق المتنوع للتعامـل بين الأفراد في المعارف العسـكرية لأنها تعين الوحدة العسـكرية وبنيتها وتشكيلها، ولا شـك أن ذلك يمثل الطرق الفنية المناسبة، التي يكون القائد بحاجتها. ولا شك أن الوحدات تختلف عن بعضها نظراً للاختلافات بين الأوضاع. ومن المتطلبات الأساسـية وتحفيـز المتدربين عن طريق طرق القتال الرئيسـية تختلف مـن قائد أو مدرب عن آخر في هذا المجـال. إلى جانب أن هناك اختلاف في الطـرق الفنية لتعامل الأفراد بين بعضهـم داخل الوحدة. وقد يرضى بعـض الأفراد في بعض كالإجازة لثلاثة أيام وما شـابه ذلك، ولكن البعض الآخر لا يرضى ذلك. وأخيراً يسهل على القائد الذي يمارس التعامل مع الأفراد بشكل روتيني، أن يتعرض لكثير من الأخطاء خلال هذا الأسلوب في العمل، وبالتالي يتطلب أكثر من القدرة على التميز الفطري السليم.

ينبغي الابتعاد بقدر الإمكان عن محاولة جعل أسـلوب معالجة التعامل بين الأفراد تبعاً لمصلحة الأتباع بشكل قاطع، لأن ذلك يسبب الضرر للبراعة التنظيمية وإنجـاز المهمة، ولا ينسى القائد العسـكري أنه يقع على عاتقه مسؤوليتين رئيسـيتين، إنجاز المهمة، وتحقيق مصلحة رجاله. وعادة وفي الغالب أحياناً تكون هاتان المسـؤوليتان جنب إلى جنب يدعم كل واحدة منها الأخرى. وفي الحقيقة قد يقـع الاختلاف بين هاتين العمليتين أحياناً، ولكن تكون الأولوية لصالح إنجاز المهمة. ويجب جعل كل ممارسة تتعلق

بالأفراد، حسب قيمتها للفرد، ولوحدته، ولمجموعة القوات. ولا شك أن ممارسة التعامل بين الأفراد لا تعني التدليل، لأن كهذه الممارسة تخرج فلسفة التعامل بين الأفراد، حيث إنها تعني انعدام الثقة بالقائد ومقدرته. وعلى القائد أن يمارس التعامل مع الأفراد، مع المحافظة على حدود الانضباط الثابت ومرونة العمل. ولا شك أن الإخلاص للجماعة يمثل غاية الأهمية للقيادة فيما يتعلق بفاعلية الجندي المقاتل. وانطلاقاً من ذلك فإنه مهما اختلفت وسائل وطرق القيادة، ينبغي أن تتضمن فهم التابع، وإلى جانب ذلك القوى المتحركة للتفاعلات الاجتماعية القائمة داخل الوحدة. وسلك علماء الاجتماع نشاط هذه الوسيلة لمعالجة الجماعة، إضافة إلى معالجة القيادة كذلك. ففي ميدان الصناعة والتعليم، يظهر تقييم القوى المحركة للجماعة عن طريق التشديد الحديث على أهمية التعامل بين الأفراد، وفي القوات المسلحة يتم التأكيد على أهمية التعامل بين الأفراد، وهنا يبرز أهمية الانضباط والمعنويات وروح التضامن.

٣. الموقف:

العمل المطلوب بشكل مباشر على الموقف، وهذا يعني في القوات المسلحة في أغلب الأحيان، إنه يوجد عوامل كثيرة تتعلق بالموقف، خارج دائرة القائد وجماعته. ولا شك أن تلك العوامل الخارجة تؤثر في قرارات القائد وأعماله. فمثلاً قد يوجد قائد فصيل من الجنود في القتال قد يستعين بإجراءات تختلف عن الإجراءات المستخدمة في هيئة قيادة التشكيل الذي يكون أعلى بشكل كبير من الفصيل والتي تخطط من منطقة الداخل،

وهنـــاك احتمال أن تكون قرارات سريعة لقائـــد الفصيل خلال القتال، أكثر قساوة فاشســـتية من التي تستخدم خلال فترات التدريب. ويوجد كثير من الأمثلة المســـجلة للأفراد، الذين لا يحظون بالاعتراف بهم كقادة من خلال التدريـــب، ولكنهم وخلال المواقف القاســـية والطارئة أخذوا زمام المبادرة ونجحـــوا بقيادة جماعتهم إلى النجاح. ولو لم ينشـــأ ذلـــك الموقف لكان من الصعب أن يتمكنـــوا مطلقاً أن يظهروا براعتهم عـــلى القيادة. وغالباً ما تتأرجح مطالب القيادة بين أنواع المهام ومســـتويات القيادة. ومن المحتمل أن لا يصلح ضابط العربات رغم نجاحه بعمله أن يكون قائد ممتاز للسرية، أو مســـاعد قائد كتيبة، وبنفس الوقت لا يســـتطيع قادة السرايا قيادة الفرق. إضافة إلى ذلك من المحتمل أن يفشـــل القائد الشـــجاع فشلاً ذريعاً للعمل كمستشار، ولا يمكن مقارنة القائد العســـكري بالأشكال الأخرى القيادية، لأن القيادة العســـكرية متعلقة بالمواقف، ويشـــمل يمين الضابط المختص بالوظيفة، وحمل الرتبة العســـكرية تعتبر مسؤوليات أخلاقية ضخمة. وعلى القائـــد أن يمثل الـــذي يؤمن به في أرفع المســـتويات المتعلقة بالســـلوك الأخلاقي، مع الاهتمام الكافي بالمسائل الشخصية لرجاله خلال المواقف الشاقة، ولا شك أن تلك المسؤوليات أضخم بكثير بالنسبة لمثيلاتها القائمة في مواقـــف القيادات الصناعية أو التجارية، أو المدنية الأخرى، ولا شـــك أن شـــكل القيادة العسكرية تتأثر بأعداد كثيرة من المواقف المتغيرة، بما في ذلك المهمة، والمنطقة والطقس، ومقاومة العدو، وفترة القتال، والإصابات والأفراد الملحقين لسد النقص، والراحة، وحالة التدريب، وتواجد المعدات

والإمدادات. ومن المستحيل التنبؤ بجميع العوامل أو العناصر التي تؤثر على القائد بشكل مباشر عند إنهاء مهمته. وفي الواقع أن الكثير من تلك المتغيرات، قد يكون منظماً ومحدداً عن طريق الوسائل الفنية السليمة للقيادة. وفي حالة كونْ القيادة مرتبطة بالموقف بشكل محدد، من الصعب على القائد أن يقود في مكان آخر. وفي الواقع أن ذلك واقع ملموس. فعدد كبير من القادة المدنيين أدوا مهامهم بشكل مرضي في الحرب العالمية الثانية، وباستطاعة العديد من قادة سلاح المشاة البارزين أن يقودوا وحدة مدرعة. وسبق أن نجح قادة عسكريون كبار كرجال الدولة ومدربين، ومدراء أعمال بعد اعتزالهم الخدمة، ومع ذلك يجب التصرف على الاختلافات في المواقف فهي تفسر الميزات والمبادئ، وتعني أنه ينبغي تطبيقها بصورة مختلفة بين مجال وآخر من المشاكل.

٤. المفهوم الموحد:

تبين البحوث السابقة أن العوامل الثلاثة المتمثلة في ميزات القائد والجماعة والموقف تساعد على معرفة القيادة وفهمها، والواقع أن أي من العوامل الثلاثة غير كافي لتفسير هذه الظاهرة بشكل كامل. ولا تساعد نظرية الميزات مباشرة في حل المشاكل. فالعلاقات والميزات ساكنة نسبياً والقيادة عمل فعال. ورغم ذلك فإن العلاقات والميزات المطلوبة تتصف بتأثيرها القوي في الآخرين، وهي تفيد لأنها توجيهات ممتازة لتنمية شخصية القائد. ويظهر القبول بنظرية القوى المحركة للجماعة، لأن القائد يجتهد دائماً إنطلاقاً من العلاقة القائمة بين القائد والتابع، والتابع ليس

إنســـان أوتوماتيكي، ينفذ رغبة القائد بأفضل ما لديه من مقدرة. فهو إنسان لـــه دوافعه وأهدافه الخاصة، وتعلقاته القويـــة بالزملاء من أعضاء جماعته، مواقفه تجاه فائدة وهدف الجماعة بين الزيارة والنقصان فيما يتعلق بإمكانية إنجـــاز المهمة. وعلى القائد أن لا تفوت عليه وجـــود هذه العوامل الفردية وأن يدركهـــا جيـــداً، وكيف تؤثـــر في مقدرته في التأثـــير في الجماعة. ولا شـــك أن القيادة في القوات المسلحة تختلف بشـــكل جذري، لهذا ينبغي التعرف عليها بشـــكل كافي دقيق. وتحتاج السلسلة الكاملة في طرق القيادة المناســـبة للمواقف المتغيرة العديدة، التي يقابلها القائد العســـكري، درجة عاليـــة من الكثير من البراعم، والواقع أن جميع الأوضاع باختلاف أوضاعها وظروفهـــا تؤثر في عمل القائد وأســـاليبه الفنية، فعلى ذلك فإن الأســـلوب الأغلب منطقية لمعالجة مناقشـــة عملية القيادة، تنهض على أســـاس نظرية تعامل الأشـــخاص بين بعضهم البعض والتي تبحث في التعامل بين القائد والجماعـــة، والمواقف ويحقق تركيب هذه العوامل الثلاثة أساســـاً لمعرفة المبادئ والطرق الفنية الملموسة للتأثير في السلوك الإنساني. ولذلك يعتبر المفهوم الموحد عبارة عن اعتبار القيادة عملية تفاعل فعال يؤثر بشـــخصية القائـــد الخاصة، والجماعة ومميزاتها ومتطلباتهـــا الخاصة والمواقف التي يعمل من خلالها القائد وجماعته. ويؤكد الاتجاه السائد في البحث الحالي للقيادة هذا المفهوم: (ماك غرات عام ١٩٦٤م). ولا يوجد مفهوم منتظم أو صيغة منتظمة تضمن النجاح. أما ما يتعلق بالإجراءات للتغلب على مشاكل القيادة يستطيع أي مفهوم للقيادة أن يقدم قواعد صلبة لحكم التجربة متعددة

الأبعاد، والتي تتطلب القدرة الصحيحة على التمييز والتأمل السـليم للحل. والقادر هو الشـخص الذي يتقن كيف يستفيد من الإمكانيات المتأصلة في شخصيته بالذات وفي جماعته والمواقف.

تصنيف القائد

في الواقع نسـتطيع تصنيف القادة إلى درجات وفئات مختلفة ومتعددة. ويرتبط تصنيف القادة على أسـاس القدرة عـلى تأثيره على الآخرين, وعن طريق ذلك يحقق به القائد مركزه القيادي، ضمن الجماعات الرسمية والغير رسـمية. ففي حالة الجماعات الغير رسـمية قد يبرز القائـد ذاتياً من بين الجماعة، نتيجة لقدرته على فرض رأيه على الآخرين للاعتراف بقيادته نظراً لعدة مميـزات يتصف بها وتميزه عن غيره، وبالتالي يعترف الآخرون بقدرته على الإرشاد إلى الأمور، إضافة لتمتعه بالذكاء وحسن التفكير وسعة الخيال والجرأة وقوة الشخصية.

وهناك القائد الفذ ذو الشخصية الساحرة التي تجذب إليه الآخرين، وهو الرجل الموهوب بقدرة شخصيته الخفية، تدفع أتباعه ليمنحوه حق قيادتهم، وربمـا يكون قائد فذ قـادر على التصرف بعقلانية خـلال جميع المواقف المختلفة والطارئة والمفاجـأة، وهذا ما تبحث عنه الجماعة دون تردد وهو من الأنـواع الذي ينبثق ذاتياً كذلك (خير مثال عـلى ذلك موقف خالد بن الوليد رضي الله عنه بعد استشـهاد القـادة المعينين في غزوة مؤتة) ويتمتع بدوام القيادة التي نادراً أن يحققهـا القائد وهو من النوع الذي ينبثق تلقائياً

كذلك. لقد سرد التاريخ الكثير من القادة التي بهرت أتباعها وأسرت قلوبهم من خلال الإيمان بقدراتهم الخفية، السحرية أو السماوية، حيث كانت قدراتهم تمثل قدرات غير اعتيادية.

ورغم أن أغلب القادة الدينيين يتصفون بصفات شخصية فريدة تضفي عليهم الكثير من الوقار والأتباع ولكن وخلال هذا التصنيف يمتد إلى أشكال أخرى من القيادة أيضاً.

وفي الواقع نجد أن المؤسسات المنتظمة تنظيماً رسمياً تخضع لعملية انتظار ظهور القائد للصدفة بشكل كبير ضمن جماعاتها ولكنها حقيقة تحتاج لعميات أكثر تنظيماً لاختيار القيادة.

ولو نظرنا إلى الحاضر لوجدنا أن تزويد السلوك الإنساني يتوقف إلى أقصى الحدود على إشباع الكفاح والعمل الدؤوب للفرد، لأن المرء بإمكانه أن يرى سريعاً أن القائد المعين العسكري يواجه مشكلة صعبة لأنه غريب على الجماعة أولاً، ثم أن على القائد العسكري أن يحقق تناسباً مقبولاً بين مهمة الوحدة التي من المحتمل أن تكون أحياناً خطرة أو الكريهة، وبين الأهداف الشخصية لأعضاء الوحدة كأفراد.

في الحقيقة من واقع التاريخ يتضح أنه حاول الكثير لإخضاع ظاهرة القيادة للتحليل من خلال البحث في القواعد الأساسية، وركزت هذه الدراسات الأولية على الفلسفة والقانون الأخلاقي لأنهما أساسيين لمعرفتهما وفهمهما.

أظهرت القرون القليلة السابقة مجموعة ضخمة من المنشورات المتعلقة بالقيادة الموجهة عسكرياً. وأظهرت آراء تحليلية لكل من (لموريس

دوساكس و جوميني وكلاوزفتز ودوانت دويك) وغيرهم وأثبتت قيمتها وفر لنا المؤرخون العسكريون تحليلات قيمة واسعة ومفصلة للقيادة العسكرية للأجيال السابقة، إلى جانب التعليمات الاستنباطية لقادة الحرب الناجحون، خاصة دراسة القيادة العسكرية. وخلال نصف القرن التاسع عشر أثار التطور السريع للمتطلبات المدنية للأعمال اهتماماً كبيراً، وقدراً ضخم من البحث في الإدارة العملية. وفي دوائر الأعمال والتجارة. ولبعض الأسباب المماثلة، إلى جانب.ذلك كانت تسير دراسات الأمور العسكرية بشكل سريع للغاية. وأصبح الآن يتوفر قدر كبير من المنشـــورات فيما يتعلق في الإدارة العلمية، وإدارة الأفراد، إلى جانب العلاقات الإنسانية.

ولكن الواقع المؤســـف أن العدد من المنشـــورات الموجودة فيما يتعلق بالقيادة لا يخدم نظرية القيادة العلمية، إلى جانب ذلك وللأسف فإن بعضها بدون شـــك يرتكز على أســـاس الملاحظة الخاطئة والتأمل المجرد، كذلك بعض التعابير الغير منطقية، إضافة إلى التجارب الفردية لأحد الأفراد والتي نشـــك في صحتها، ومن الممكن صياغة مبدأ نافـــع للقيادة، ينبغي التفكير المســـبق في تحقيق مهمتين أساســـيتين، في بادئ الأمر يجب فصل ما هو صحيح من القيادة، عن ما هو تأمل مجرد لا يستند إلى الحقيقة. أما المهمة الثانية فإنها تتمثل في تنظيم مجموعـــة الحقائق المتعلقة بالقيادة في نظرية مفيدة، يمكن الاعتماد عليها، وفي الحقيقة وخلال أوائل الخمســـينات من القرن التاسع عشر ســـاعدت العلوم السلوكية وبالأخص علم النفس وعلم الاجتماع، في إنجاز هاتين المهمتين. وبناءً على ذلك تم دعم مفهوم القيادة،

إضافة إلى الأساسين الأولين المتمثلة بالفلسفة والقانون الأخلاقي بأساس ثالث هو العلم.

١. الفلسفة:

حقيقــة أن للقيادة جذور نظريــة كثيرة. وقد ذكر كثير مــن الكتاب منذ زمن (كونفيوشــيوس) حتى فلاســفة أيامنا الحالية، عن جميع ما يرونه فيما يتعلق بالقيادة وعملياتها. وفي الواقع أن الكتاب في عصرنا الحاضر مازالوا يقتبسون الكثير من آراء الصيني (سون تزو) (٥٠٠ ق. م) وخاصة الدراسات والنظريــات المتعلقة بتنظيم العلاقــة بين القائد والتابع. وســبق أن اقترح (ســقراط) في كتابه (جمهورية أفلاطون) والتي ترى أن تحفظ القيادة بشكل عام وخاصة ما يتعلق بالمؤسســات المدنية للملوك والفلاســفة المدربين تدريبــاً عالياً وخاصاً، كما يرى أن يبقى أفــراد الجمهور الذين يتصفون في ذوي الإطلاع الناقص، وأنهم خلقوا ليكونوا أتباعاً. وقد (أرسطوطاليس) عدة آراء تتعلق بالســلوك الأخلاقي. كما وصف السلوك والذي يتمتع به الطغاة والملــوك آن ذاك. تلك التعاليم التي أثرت في (الاكســندر الكبير). وبحث (بلوتارك) معضلة العلاقة التي تربط بين القائد والتابع، بواسطة بحث ودراسة حياة نبلاء اليونان والرومان. ووصف (ميكيافيلي) قســوة القيادة وخيانتها، ووحشيتها في زمنه في كتابه المشهور (الأمير).

٢. القانون الأخلاقي:

من المفروض بدون شــك أن تؤثر جميع القوانين الأخلاقية في مفاهيم

القيادة. وسبق أن بحث كل من (فابكستيتس، وماركوس أو أوريليوس) مسؤوليات القادة الأخلاقية إلى جانب مجموعة القوانين الخلقية في عهد الإمبراطورية الرومانية. علماً أن التعاليم اليهودية والمسيحية النقية فعلاً من التحريف، وأخيراً القرآن الكريم أكدت بشكل قاطع على كرامة الإنسان وأهميته بوصفه إنساناً ومن أرقى مخلوقات الله تعالى، واعتبرت المصدر الإلهي نهائي وفوق كل سلطة، وألزمت القائد إضافة إلى ضروريات استخدام القواعد الأخلاقية خلال مزاولة تلك السلطة. وصارت هذه المبادئ الأخلاقية أساساً لدستور الفارس الأخلاقي، وكذلك قائد المعركة في العصور الوسطى، إلى جانب التأكيد على أهمية الوطنية والشرف والفروسية. بحيث أصبح هذا الدستور مستمراً لغاية اليوم في مهنة حمل السلاح. وكذا أعضاء المؤتمرات الدستورية، الذين أصروا على الاعتقاد بأن كائناً أعلى يدير شؤون الإنسان. فالقانون الأخلاقي أساساً للحياة العسكرية. وغالباً حالياً ما يحكم على القادة بناءً على مسؤولياتهم الأخلاقية والعقلانية.

٣. العلم:

يجب عدم الخلط بين الدراسة الأخلاقية والفلسفة، لأن الدراسة العلمية للقيادة تختلف بشكل أساسي في أسلوب تحليلها، لأنها عملية تجمع المعرفة وتمتاز بتجاربها الدقيقة، إلى جانب الملاحظات الطبيعية النظامية أيضاً. ولا شك أن تماسك العلاقات بين المعلومات، عند ذلك يكمل العمل الحقائق والفرضيات المفروزة سلفاً. وبالتالي يجعل منها بيانات شاملة وعامة، ويمكن عند ذلك أن يطلق عليها نظريات أو مبادئ علمية، وبناءً

على ذلك فإن العلم يتطور عن طريق التفكير الاستقرائي، متحولاً من مجرد فرضيـــات إلى نظريات ومبادئ أكبر نفعاً وفائــدة، ومن الممكن أن نضيف إلى ما سبق حيث نستطيع تحويل النظرية ذاتها، إلى استنتاجات الفرضيات والتنبؤات، وهذا يخلق الاحتمال الأقوى أن يجعل العلم أقوى من الأحكام العامة، التي تستنتج من المعلومات التجريبية وحدها. وتؤدي عملية استنتاج الأحكام العامة من الفرضيات إلى النظريات عن طريق البحث العلمي، إلى ارتفاع نســبة اليقين، واختصار الأشياء التي تعتبر خارج مجال الإدراك. إلى جانب ذلك نرى أن علم النفس وعلم الاجتماع يوفران أوصافاً وتوضيحات مســتقرات وصحيحة بشكل عام، لأنهما علمين سلوكيين، وتفيد الأوصاف والتوضيحات المستقرات والصحيحة في تحليل مظهر القيادة. وتوفر القواعد العامة والتي كسبت من الأسلوب العلمي وأصبحت وسيلة مناسبة لتصنيف المتغــيرات المعقدة في القيادة في إطار هــدف ما. والحقيقة التي يجب أن لا تغيب أن العلم يزيد من الإيمان الإلهي، وتطور ونمو العقل الإنســاني، لأنهما أفضل الطرق لفهم الســلوك البشري. كما أن تجارب وتفكير الرجال العســكريين الأذكياء والذين مارســوا القيادة ســنوات طويلة تعتبر مصدراً كبيراً للمعرفة، لكي يفهم الإنســان بشكل جيد، ولا شك أن هناك دور كبير لمساعدتنا لفهم بشكل دقيق تصرفات الإنسان، ولماذا يتصرف. وأخيراً فإن كل مفهوم أو نظرية للقيادة العســكرية بالذات، هي نتيجة للأسس الخلقية والفلسفية والعلمية. ويتعين أن يكون المفهوم الشامل يمثل الإطار النظامي القادر على إرشاد المرء في إدارة الأفراد وإلهامهم.

القائد وإدارة عمليات القتال

إن مواضع إشعال الحروب وإدارة العمليات خلال المعارك والمساهمة الفعليــة بالمعارك تتميز بميدان واســع من المعرفــة التجريبية، لأن إدارة العمليــات التي هي في الواقع تمثل فن الحــرب أو فن القائد في الميدان تشــبه السياســة وبعض الفنون الأخرى التي يتوقــف فهمها وإتقانها على التجربــة، لأن الحرب علم تجريبي تنقصه التجربــة. وإتقان العمل يخلق المعرفة بصــورة طبيعيــة، ومجال العمليــات مكان للملاحظــة الدقيقة والتصنيــف ومن خلال ذلك يمكن متابعة العلاقة بين الأســباب الممكنة والمؤثرات. والعقائد الأساســية والمبادئ للعمليات القتالية ليست كثيرة ولا تتصــف بالتعقيد الــذي يحول دون فهمها ولكــن تكمن الصعوبة في تطبيقها أحياناً. والإلمام بهــذه العقائد المتعددة تمنح القادة على مختلف المســتويات الخــبرة بتطبيقها، وبالتــالي تزويدهم بأســاس ثابت لإدارة العمليات خلال الظــروف المختلفة، والمعرفة والخــبرة تمنحهم القدرة على اســتخدام التنظيم المرن الذي يســتطيع القائد من خلاله أن يحشــد قواته ضمن وحدات ومهام تتناسب مع تحقيق الهدف.

ودراسة واستخلاص بعض الدروس والأساليب ومناهج العمل المتعلقة في تخطيط العمليات الفعلية وإدارتها في الميدان تكتســب أهمية خاصة بالنســبة للعســكريين وخاصة الذين ترتبط أعمالهم بشــكل ما بتخطيط وتحضير العمليات العســكرية أو قيادة القــوات المقاتلة وإدارة عملياتها

والسيطرة عليها خلال العمليات. لأنها تزودهم بالتوجيه اللازم لإرشادهم إلى كيفية تنفيذ واجباتهم.

وبحث موضوع إدارة العمليات يحتاج إلى مجلدات لتوضيح تفصيلاته لأنه موضوع واسع ومتشعب ولكن سأبحث الموضوع بشكل عام ومختصر متجنباً الخوض بالتفصيلات المتعددة.

وإدارة العمليات كانت في الماضي عملية سهلة تجري عادة كتدريب للقوات مرسوماً سلفاً، وكانت حروب القدماء عند الالتحام لا تترك لقادة الوحدات الفرعية مبادرات أو قرارات خلال سير العمليات المراد تنفيذها (باستثناء المعارك الإسلامية التي كانت لا تختلف عن العمليات الحديثة وقد تفوقها مع اختلاف الأهداف والمعدات) وكانت بمجرد تحرك القوات تلتزم الوحدات المقاتلة التزاماً صارماً بالخطوات المرسومة سلفاً والتي تتمثل غالباً بأن يأخذ كل فرد مكانه في خط القتال أو تشكيل المعركة ويتقدم ضمن القوات، وبالتالي يختار خصمه مباشرة ويطلق عليه سلاحه.

ولكن بعد استحداث المقذوفات بعيدة المدى وتقدم تكنولوجيا الأسلحة بشكل عام أدى ذلك بجانب التنظيمات الحديثة، واتساع مجال العمليات والأحوال المختلفة للأرض والحركة إلى إدخال مفاهيم استراتيجية وتكتيكية على إدارة العمليات وأصبحت أكثر تعقيداً كضرورة الاحتفاظ بالاحتياط وكيفية دفعه للاشتباك في الوقت والمكان المناسبين، وتطبيق المسيرات المائلة والمناورات الواسعة لاختيار الأوضاع الملائمة، وهذا من مشاكل القادة الميدانيين، وضاعف من صعوبة مسؤولياتهم ورغم ذلك كان يعهد

بهذه الأعمال إلى شــخص واحد هو القائد العام، واقتصرت مبادرات قادة الوحدات الفرعية على ممارسة قيادة قواتهم التكتيكية المباشرة عند الاتصال بالعدو وخلال مرحلة التدمير فقــط من مراحل القتال. وهذا جعل الضباط يحصلــون على مفهوم محدود لا يتعدى المهــارة في الميدان في مفهومها الضيق واستخدام الأسلحة.

ولكــن حروب نابليــون دفعــت إدارة العمليات العســكرية قفزة كبيرة إلى الأمــام، لأنها مهــدت الطريق أمــام لا مركزية القيــادة في الميدان، وأدخلــت مفاهيم عديدة على تنظيم الفرق ووســائل النقــل والتحركات الواســعة والمناورات للحشــود المنفصلة التي تتلاقى للقتال في النهاية. وانطلاقــاً من تلك المفاهيم دخلت مراحل التخطيط والتحركات التكتيكية والاستراتيجية أحياناً مجال عمل قادة الوحدات المرؤوسة، واصبح مصير كثيراً مــن الأعمال يتوقف على مبادراتهم وقراراتهــم المتعلقة بالعمليات ذات المستويات المتعددة.

ولكن الحــرب الحديثة اختلفت بشــكل رئيسي عن الحروب الســابقة بتطوراتها المختلفة بســبب ما اســتحدثته التكنولوجيا العسكرية من آلات الدمار المختلفة، وأصبحت الحرب تتســم باشتراك قوات كبيرة من الأفرع الرئيسية للقوات المسلحة ســواء كانت برية، جوية، بحرية، أو دفاع جوي، إلى جانب أن أســلحة القتال البرية المشاة، المدرعات والمدفعية أصبحت مجهزة بمختلف معدات القتال ووسائل الصراع المدمرة. وهذه كلها تختص بإمكانيــات قتاليــة مختلفة من حيــث المدى، القوة، وسرعــة التأثير على

الخصم. إضافة إلى اختلاف درجات اســتعدادها للقتال وتميزها بسرعات تحرك غير متساوية، ولكل منها أســاليبه الخاصة لإنجاز عمله، ولكل منها مهام خاصة يســتطيع إنجازها خلال العمليات. إلى جانب كل ذلك أسلحة الإســناد ســواء القتالية أو الإدارية، وأي نجاح يتحقق لعملية من العمليات يتوقف بشكل رئيسي على الجهود المشــتركة لكل أفراد القوات والأسلحة المقاتلة التي ترتبط كل أعمالها بوحدة الهدف والقيادة.

وتمثل إدارة العمليات تنسيق تكتيكات وأساليب أسلحة وصنوف القتال المختلفة لخلق تعاون وثيق بينها لضمان نجاح القوات المســتخدمة لتنفيذ مهمة محددة. وتنســيق وتأثير هــذه القوات ومعرفة تأثير كل وســيلة منها وتوحيدها كماً ونوعــاً لتحقيق النتيجة النهائية، لأن نجاح العمليات يتوقف على الجهود المشتركة لهذه القوات التي ترتبط نشاطاتها بإطار واحد يجمع الفكر والهدف والخطة والســيطرة والقيادة لهذه القــوات. وبالرغم من أن نجاح العمليات وتحقيق النصر عبارة عن محصلة نتائج متميزة وجزئية، إلا أنه في الواقع محصول جهود متعــددة بعضها ناجح في وقت يبدو البعض الآخر خاسراً ولكنها تتجه جميعاً رغم ذلك نحو الهدف نفسه.

وتشمل أحداث إدارة العمليات مراحل متعددة ولكنها لا تخرج عن إطار دراسة وتقدير الموقف والتخطيط واتخاذ القرار وأخيراً التنفيذ الذي يتكون من التحركات لتحقيق الاتصال بالعدو والتدمير الذي يمثل العمليات ذاتها كالدفاع والهجوم والانسحاب والمطاردة، هكذا وتعتبر المرحلة الحاسمة في التنفيذ، وهذا لا يعني بشكل من الأشكال أن هناك منهجاً جامداً للسير عليه

أو ضرورة حصر العمليات داخل إطار دورة كاملة من المراحل المشار إليها، ولكن الحرب التقليدية الحديثة تتكون من سلسلة من الدورات المتكررة والمتداخلة والمتشابكة، فعند بداية الدورة الأولى في التحرك للاتصال بالعدو، تبدأ دورة أخرى من التخطيط والتحرك. وهكذا حتى نهاية مرحلة التدمير وتحقيق الهدف وإنجاز المهمة، لأن مدة العمليات أو الحروب بصفة عامة طويلة ومجزأة ومتطورة للاختصار أحياناً وللتراكم أحياناً أخرى. ولا تأخذ صورتها الكاملة إلا خلال لحظاتها الأخيرة، وغالباً ما يستطيع القائد تغيير الموقف عند آخر مرحلة من مراحل العملية، ولقد قررت الساعة الأخيرة مصير كثير من المعارك.

ويسبق التخطيط وظائف العمليات الأخرى في تسلسل منطقي، إلا أن تنفيذ الخطط هو فن القائد في ميدان القتال وهو الذي يشكل الوظيفة الحاسمة للحرب. وتاريخ الحروب ملئ بالأمثلة لقادة استطاعوا العمل على إنجاح الخطط حتى الضعيفة بفضل مهارتهم في التنفيذ، بينما هناك خطط حظيت بأكبر عناية ممكنة في إعدادها فشلت بسبب سوء التنفيذ، وغالباً ما يحالف النجاح الأساليب البسيطة والمباشرة المتميزة بالتنفيذ الفوري. ورغم حالة التطور الدائمة لفن الحرب نتيجة لأسلحة الجديدة التي تجعله يتخذ أشكالاً متبدلة تبقى البساطة والاستمرارية في التنفيذ القاعدة الرئيسية لتحقيق النتائج المرغوبة.

وعلى القائد أن يتجنب القوانين والمبادئ والأساليب الجامدة والتي تمنح العدو نمطاً ثابتاً للعمليات يستطيع مواجهته بسهولة، وتشكل عائقاً

يحـــول دون خيال وفكر ومبادرة القائد التي تمثــل الأهمية القصوى لإدارة العمليات الناجحة، والعدو الذي يواجه القائد عامل متغير وسريع ومستمر التطور لدرجة أن ما يعرفه القائد في.وقت معين يتغير ويتبدل خلال ساعات أو أقــل، لذلك يصعب التنبؤ بالأحداث والأوضاع والمواقف التي تنتج عن العمليات، لأن هذه الأحداث والأوضاع والمواقف تتبدل بشــكل لا حدود له، وغالباً ما يحدث التغيير بشكل مفاجئ وكثيراً ما تهمل عوامل ذات أهمية بالغة لاستحالة قياسها. لذلك على القائد أن لا يستبعد شيئاً مهما كان تافهاً أو مســتحيلاً، وأن يحسب بدقة جميع العوامل المتعلقة بالمهمة، وأن يضع أمام عينيه أســوأ الاحتمالات ليتمكن من تعديلها ويهيئ نفسه لمقابلتها أو منع حدوثها. كما يجب أن يضع القائد في اعتباره جميع الإمكانات الجديدة التي قــد يحصل عليها عدو أعتــاد أن يواجهه، وأية تطــورات في فعالياته المعنوية والمادية والقتالية.

وعلى القائد قبــل بداية العمل أن يرســم مخططاً واســعاً قدر الإمكان للأحداث المحيطة، ومن منبع تلك الأحداث يســتطيع التأثير على مجراها بشــكل أفضل، لأن هناك أشــياء تكون اختيارية في البداية ولكنها قد تكون ضرورية ملحة في النهاية. ويجب أن يتصف المخطط بالبســاطة والمرونة، وأن يبتعد عن الجمود الذي يخلــق الضرر للقائد عندما يتعذر عليه تغييره، لأن روح العمليات العســكرية تعتمد على الإرادة والحاجة، وطبيعة الصراع ترفض أن يكون المخطط برنامجاً صلباً وتوقيتاً مسبقاً يتوقع كل شيء يتعلق بسير الأحداث اللاحقة، لأن الذكاء مهما بلغ من العبقرية لا يستطيع إكمال

نواقص المعطيات والسير بثقة في وسط كل ما فيه مظلم ومتحرك، أو إخضاع إجراءات العدو وحرية عمله لإرادتنا تماماً.

ولكن يجب أن تكون فكرة القائد دقيقة بشكل عام فيما يتعلق بالأحداث القريبة، بينما تكون أقل وضوحاً بالنسبة للأحداث اللاحقة المتوقعة. ومهما اجتهد القائد سيكون المخطط مبهم تتحد جوانبه الصحيحة وتبدو أكثر وضوحاً فيما بعد خلال سير الأحداث.

وفي الواقع إن الاحتفاظ بمخطط القائد مبهماً أفضل لأن أحسن الوسائل والسبل لمفاجأة العدو وأكثرها فعالية تنحصر في خداع العدو وإغراقه في بحر من الشك أطول فترة ممكنة وحصره أمام مشكلة متعددة الجوانب والأطراف.

وعلى القائد أن ينتخب مسرح العمليات في أكثر مناطق العدو حساسية سواء كان سياسياً أو استراتيجياً أو اقتصادياً، وأن يفرض على الخصم القتال من دفاعاته وأن يكون مسرح العمليات مركزاً لدفع الخصم إلى القتال بشكل غير ملائم، وأن يمنح القوة المهاجمة القدرة على ممارسة السيطرة على العدو بغض النظر عن نسبة قوتها المادية، وأن تختار محور الهجوم بحيث يكون الأقل توقعاً من قبل العدو، ويؤمن مقاومة ضعيفة تمنح القوات المهاجمة فرصة أكثر لإحاطة واختراق مواقع الخصم والعمل على تعميق وتعريض وتوسيع منطقة الاختراق، ويجب أن يكون لخطة العمليات أكثر من فرع لأن اختيار الهجوم في منطقة العدو الخلفية والاستراتيجية إلى جانب خط الهجوم الغير متوقع والسرعة في التنفيذ تربك قائد قوات الخصم، ويكتمل

شـــلله وانهياره النفسي عندما يحتـــار في تحديد اتجـــاه التهديد الحقيقي، وسينظر إلى نتائج احتمالاته المتوقعة بمفاجآت غير سارة أعدها خصمه.

ويجـــب أن يدرس القائد الحالة الماثلة أمامـــه بفكر متحرر من المبادئ والقوانين والقواعد التي سبق له دراستها، لأن القائد يواجه خط مبهم يحيط به الظلام من جميع جوانبه لذلك يجد نفسه مضطراً لرسم خط ليستطيع من خلاله العمل، لأن العمل لا يتناســـب مع انعدام الرؤية، والعمل بمعطيات مبهمة غالباً وخاطئة أحياناً وناقصة ومتبدلة دائماً لا يمكن أن يمنح تأكيدات حسابية يستطيع القائد من خلالها هندسة منهاج العمل الذي يقوده إلى تنفيذ المهمة وتحقيق الهدف.

لذلك لا بد من تحليل الموقف لنجد الحل الذي سيدفعنا إلى الاستنتاج ولكن لا نملك ســـوى جزء صغـــير من العوامل المليئة بالشـــك والأخطاء الذي يجعل القائد في بعض اللحظات عاجزاً عن الاستنتاج لقلة المعطيات ونقـــص وعدم تأكيـــد المتوفر منها. ومع هذا لا بـــد أن نعمل لأنه مع مرور الوقت يزداد خطر التردد والتقاعس لأن لحظة العمل الملائمة أهم من نوعية العمل نفســـه، إلى جانب أن المهمة وإجراءات العدو وضغط الوقت تدفعنا إلى العمل وبالتالي تجبرنا عليه.

ولكن العســـكريون يؤكدون تدخل الذكاء في الصراعات المســـلحة لأن مجموعة القوى العقلية للإنســـان تعتبر المحـــرك الرئيسي للعمليات فمنها تنبثق الإرادة وأساليب القتال وتنظيمه وشكله. والذكاء هو عبارة عن القدرة على استيعاب العلاقات بين الأشياء والأشخاص والأحداث ويملكه الجميع

بنسب متفاوتة وأشكال مختلفة، وهو يختلف عن الوظائف العضوية للإنسان لأنه لا يخضع للقياس بشكل دقيق.

وبما أن القائد أمام حالة تمثل إرادتين متضادتين ومستقلتين وعلى من يريد الفوز منها أن يكون أقوى وأمهر من خصمه. لذلك يبدأ القائد بخلق خصماً ذكياً جداً ثم يتخيل انه يدافع عن فكـــرة مضادة لفكرته بكل هدوء وبحجج جيدة وفهم وذكاء، ويتميز الخيال بكل الصفات التي تعين القائد على السير في الطريق الضبابي، ولكن ليســـت تأكيدات الخيال سوى فرضيات يجب أن تخضع للمراقبة باســـتمرار لتأكيدها من واقع ســـير الأحداث، والخيال المجدي هو خيال القائد الملم بشـــكل جيد بالمعلومات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على سير العمليات سواءً كانت عوامل سياسية أو نفسية أو تكتيكية أو تنظيمية مع تصور الأحداث اللاحقة التي قد تعرقل إنجاز المهمة وتحقيق الهدف، وغالباً ما يكـــون تجميع الأفكار والمفاهيم والصور صدفة في فكر القائد أول ما يدفع الخيال إلى تصور الأحداث للاحقة والعوامل المؤثرة على تسلســـل الأحداث، والخيال لا يجدي إلا عند بعض القادة الذين يتصفون ببعد النظر ويعرفون الكثير عن الأمور بشكل جيد.

وعند الشروع بتنفيذ المهمة يصبح أول اهتمامات القائد كشـــف الســـتار عن الخصم المفـــترض لمعرفة وضعه الحقيقـــي. ولتحديد ما ينبغي عمله يقوم القائد بتكوين فكرة واضحة للنتيجة التي يســـعى لتحقيقها من خصمه، ومعرفة الهدف المراد تحقيقه بدقة متناهية. ولكي يعرف ويحدد كيفية أسلوب تنفيذ العمل يميز بصورة واضحة الوســـائل المتوفرة لديه والتي سيستخدمها

لإنجاز المهمة رغم إرادة الخصم. ويجب معرفة استخدام الأرض بشكل ملائم ليستخلص منها أفضل مردود لوسائطه القتالية. وهذه المعرفة هي التي تشكل الأساس لإرادة القائد، والتصميم وخيال القائد أو التصور يترجم تلك الإرادة.

وعند تعيين أو تحديد مهام المرؤوسين وواجباتهم لا يكتفي القائد بتصور فرضيات لإجراءات العدو المضادة لمناورته ولكن يحدد تفاصيل تلك الإجراءات وردود فعل العدو المحتملة بحيث يتصور كيف سيجابه العدو كل عمل من أعماله ويقدر بقدر المستطاع حجم القوى والوسائط المعادية التي يتألف منها كل مجموعة من مجموعات القتال المعادية. ويبقى عامل الشك وعدم اليقين ملازماً لجميع إجراءات القائد. لذلك عندما يتخذ القائد قراراً لتنفيذ جزء من مناورته يحتفظ لنفسه بإمكانية اتخاذ عدة قرارات لاحقة خلال التنفيذ حسب تطورات الأحداث. وبهذا يتمكن القائد من تقييد تنفيذ بعض الواجبات أو إيقاف بعض الرمايات أو تحويل مهام بعض الوحدات وهكذا.

ويجب التأكد هنا أن قوة القائد الحقيقية تكمن في عاملين رئيسيين ومتعادلين في الأهمية وهما: قوة الأسلحة وقدرة القائد على الاحتفاظ بهذه الأسلحة المتحركة خلال العمليات المختلفة هو مصدر الديناميكية أو القوة الدافعة في الميدان وأكثر خطوات التنفيذ نجاحاً. وكثيراً من القادة لا يدركون هذه الحقيقة الأساسية لأنهم اعتبروا قوة النيران هي العامل الحاسم الوحيد، ولكن الحقيقة أن الحركة متساوية في الأهمية مع قوة النيران، عند دفع القوات للاتصال بالعدو.

ويمارس القائد مبادرته عن طريق العمل الهجومي ويفرض إرادته على الخصم من خلال احتفاظه بحرية نشاطاته، ويمكن تبني موقف دفاعي كإجراء مؤقت لتحسين فرص الهجوم المضاد أو لغرض الاقتصاد بالقوة على الجبهات التي ليس الحسم فيها مطلباً ملحاً ويعتبر الوقت الكافي عاملاً رئيسياً وحاسماً بالنسبة للعمل الهجومي.

ويجب على القائد أن لا يجعل التفوق العددي للعدو سبباً رئيسياً لاختيار الدفاع لأنه يستطيع إلغاء التفوق العددي للعدو بالحركة ونوع التسليح والتجهيز والنيران والمعنويات والروح القتالية. وغالباً ما تمنح القيادة المتفوقة القوة عند النقطة الحاسمة بحيث تلغي الكثافة العددية للخصم. وعلى القائد أن يعين أهداف تتناسب مع الوسائط المتوفرة وتخصص الوسائط اللازمة للأهداف المفروضة. ويجب على القائد أن يضع باعتباره أنه ليس هناك سبيل لتحقيق نتيجة حاسمة سوى العمل الهجومي وليس هناك نتائج هامة بدون التعرض للأخطار الجسيمة، لأن المكاسب الكبيرة تحتاج إلى مخاطرة كبيرة، ولكن لا بد من تحقيق التوازن بين الهدف والإمكانات، فبينما نستخدم أكبر الوسائل الممكنة لتنفيذ الجهود التي تتطلب نتائج حاسمة، نقتصد بالقوى في الوقت والمكان اللذين لا يتطلبان سوى نتائج ثانوية.

وحيث إن إجراءات حماية التنظيم ضد إمكانات العدو المختلفة عوامل نشر وتوزيع بينما الإجراءات المطلوبة ضد إجراءات الخصم المتوقعة والمحتملة عوامل تتطلب حشد معظم القوات في وقت محدد لتحقيق

العمل الحاسم. فإلى أي مستوى نستطيع الاقتصاد بقواتنا في المناطق الثانوية وما هي درجة أو مستوى تقبلنا للخطر لعمل الحشد اللازم لتحقيق الحل الحاسم.

ورغم أن تطبيق هذه العوامل المتعارضة تخلق صعوبات كبيرة للقيادة منذ البداية ولكن إدارة العمليات تتطلب إيجاد الحلول الوسط التي تتناسب مع كل حالة خاصة بمفردها على أن يأخذ الخطر والحكمة حجمهما الحقيقي. وعند اختيار الموقف الدفاعي لأي سبب كان يجب أن يضع القائد باعتباره توجيه ضربة مضادة للعدو خلال إحدى مراحل القتال. فبدون وجود خطة للهجوم المضاد ليس من الممكن كسر الهجوم لأن هدف الدفاع لا يختلف عن الهجوم. لأنه لا يمثل تكبيد العدو الخسائر فقط ولكن تدميره وهزيمته.

وفي حالة نجاح الضربات المدرعة المركزة التي يوجهها العدو في تحقيق الاختراق، ينبغي للمدافع التضييق على القوات المهاجمة وحصرها في مناطق سبق اختيارها وإرهاقها بالهجمات المضادة وغارات الإزعاج والعمل بكل الوسائل الممكنة لمنع مدفعية العدو ومشاته المعاونة من الاتصال برأس الحربة المدرع الرئيسي. وعند نجاح المدافع في فصل القوات اللاحقة يستطيع عند ذلك بقواته الاحتياطية شن سلسلة من الهجمات المضادة المنسقة على عناصر هجوم العدو المنفصلة وتدميرها وبالتالي هزيمتها على أجزاء باستخدام النيران والحركة. وشكل الموقف ليس ثابتاً ولكنه متغير ومتبدل في كل لحظة حسب سير الأحداث لهذا على القائد أن يتلاءم بصورة مستمرة مع الأحداث وأن يدفع ويعدل المخطط حسب متطلبات

الموقف بإصدار قرارات جديدة أو تعديل قرارات سابقة عند الحاجة ويعمل على دفع سيل الأحداث لصالحه، ولكن لا يستطيع ذلك إلا إذا اتصف بنفس قوية وكان قادراً على مسك الدفة بوسط بحر مضطرب تحيطه مناطق واسعة من الظلام تجبر القائد غالباً على ترك إيضاح بعض الأشياء للصدفة. ولكن على القائد مهما كانت قدراته أن يخترق تلك المناطق الغامضة والتي تخضع لأحكام المجهول بجرأة كافية لأن ردود أفعال القوات المتضادة ضد بعضها تحدث تجاوباً مع الأحداث في مناطق التماس (الحد الأمامي لمنطقة المعركة). ويعتمد تجاوب ردود فعل القوات على دقة المعلومات وصحة تقدير القادة على ضوء خبرتهم وتطابق ذلك مع الواقع وسرعة نقل المعلومات والأوامر.

وعادة التفكير المعتمد على الارتباط برؤية الهدف وترك الفكر مطلق الحرية لتحريك الوسائل الضرورية والوسائل الثانوية من كافة الوسائل المتوفرة لديه وتدفعه للتفكير بعمق ليميز بين المخططات الجوهري منها أو الإضافي. ويعرف كيفية الانتقال من العموميات إلى التفاصيل وبالعكس دون أن يفقد حسن التقدير وحقيقة حجم الأمور، ويجب أن يكون القائد ملماً بموضوع الاحتمالات لأنها تمثل القاعدة الرئيسية لكثير من التحليلات العملياتية، لأن القائد لا يتعامل مع أشياء مؤكدة، لأن العناصر والمعطيات المتعلقة بالعدو غير معروفة بدقة الأمر الذي يترك مجالاً للشك إلى جانب أن الأحداث لا تأتي دفعة واحدة، ولكن بصورة متتالية، لذلك عندما يقسم القائد مناورته إلى مراحل تتناقص الفرضيات وتزداد دقتها باستمرار العمل،

وفي لحظة مـن اللحظات يجد القائد نفسـه وقد وصـل إلى حل لجميع التناقضات التي وقفت أمامه بدون حل.

ولكي يحقق القائد لقواته الحماية بشكل عام عليه دراسة إمكانات العدو والعمـل على مفاجأتـه والاعتماد على تصرفاته المتوقعـة أي التعرض مع الاحتماء، والتركيز على حماية الأجـزاء الحيوية من تنظيم القوات وخاصة التي تفتقر إلى الحماية ضد تحركات العدو والمفاجأة. وعلى القائد أن يضع نصب عينيه أمـن المنطقة الخلفية والمناطق الإدارية لوجود المؤسسـات الثابتةِ وشبه المتحركة والمطارات والموانئ والمستودعات والكمية الكبيرة من الذخيرة وزيوت التشـحيم وزيوت الآليات، والمستشفيات والمعدات الاحتياطية والقيادات العليا، وخاصة أن أغلب العاملين في المناطق الخلفية عمال مدنيين.

وأخيراً إن خلق الظروف المناسـبة لتحقيق النصر يتمثل في تركيز القوى المتفوقة سـواء في البر أو البحر أو الجو في الوقت والمكان الحاسـمين، واسـتخدام هذه القوى بشـكل حاسـم وقوي مع الاقتصاد في الوحدات المخصصـة للمهام الثانوية، إضافة إلى تجنب فرز القوات خلال القتال إلا في حالة تأكيد مساهمة هذا الفرز في إنجاح العملية الرئيسية بشكل مباشر، لأن القـوات بمهام ثانوية تحرم القائد التفوق اللازم عند النقطة الحاسـمة، والعمل الحاسم هو الشرط الأول لنجاح العمليات.

كـما أن قلـة النشـاط وفقـدان الفرص أسـوأ الأخطاء في الميـدان، لذلك يجـب اسـتخدام المجـال والزمـن بشـكل صحيـح وسـليم وإدراك الفرص

المواتيـة واسـتغلالها بسرعـة بقـدر الإمـكان، لأن كسـب أيـة أفضليـة على العـدو تعـزز حريـة عمـل القائـد، والعمـل عـلى تحقيـق النجـاح بواسـطة المفاجأة يمثل وسـيلة حيويـة ذات أهمية قصوى، ولكـن لا تحقق الأعمال المبنيـة عـلى المفاجـأة نتائـج ذات قيمـة إلا في حالـة حرمـان العـدو مـن الوقـت الكافي لاتخـاذ تدابـير مضادة.

والقوة ليست شرطاً لتحقيق النجاح لأن الضعف يستطيع أن يهزم الأقوى عند النقطة الحاسمة في حالة استغلاله للسرعة والحركة والمسيرات الطويلة والليل والتضاريس والخداع والمفاجأة واسـتغلال أخطاء الخصم وهذه لا تتحقق إلا عـن طريق وجود قائد يتمتع بدقة الملاحظة واسـتغلال أخطاء الخصـم وهذه لا تتحقـق إلا عن طريق وجود قائـد يتمتع بدقة الملاحظة وسرعة البديهة ودرجة معينة من قوة البصيرة وقوات ذات كفاءة قتالية ليلغي الكثافـة العددية للخصم، وتزداد إدارة العمليـات قوة وحركة كلما ارتفعت القوة القتالية للقوات.

أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات الحديثة:

إن الإدارة الحديثة الناجحة للمعارك والتعامل الفعال مع الأزمات أوقات السـلم، يتطلبان أنظمة معقدة لنقل ومعالجة المعلومات وتوزيع البيانات، وينبغي أن يحصل جميع رجال القيادة على الحقائق في الوقت المناسـب ابتداءً من القائد العام إلى القادة الميدانيين.

ولقـد نشـأت معظـم مفاهيـم القيـادة والسـيطرة والاتصـالات للقـوات المشـتركة منـذ الحـرب العالميـة الثانيـة، عندمـا أصبـح اسـتخدام القوات

بدرجة كبيرة ومنظمة للقتال في ثلاث مجالات بيئية وهي البر والبحر والجو، وأصبح من المستبعد جداً القيام بأي عمل عسكري كعملية لفرع واحد من أفرع القوات المسلحة.

وليس هناك شك بأن القيادة والسيطرة والاتصالات عناصر حاسمة دائماً في إدارة المعارك. ففي الماضي كان باستطاعة الجنود في جبهة القتال أن يطلوا برؤوسهم كي يروا القائد محققين بذلك جزءاً من نظام القيادة والسيطرة والاتصالات والمعلومات بأكمله. وما تقدمه أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات الحديثة هو تحقيق ذلك بمفهوم إلكتروني.

والهدف العام من أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات هو تحسين قدرات القوات على القيام بواجباتها سواء كانت جوية أو برية أو بحرية، وتحسين الإمكانيات الموضوعة تحت تصرف القائد العام لممارسة أعمال القيادة والسيطرة على القوات والاستفادة بشكل فعال ومنسق من أنظمة الأسلحة القوية والمتقدمة الحديثة.

وتشمل أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات الحديثة المنشآت والمعدات والاتصالات وأولئك الرجال الذين يعتمد عليهم القائد في التخطيط والتوجيه والسيطرة على عمليات القوات وفقاً للمهمة المحددة.

وحيث إن القيادة والسيطرة هي عبارة عن ممارسة السلطة على القوات المقاتلة وتوجيه وتنسيق وتنظيم الأعمال، فإن أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات هي عبارة عن وسيلة لتزويد القائد والقادة الفرعيين بالمعلومات الكاملة واللازمة للوصول إلى قرارات سليمة لتنفيذ التعليمات، لأن تبادل المعلومات الدقيقة وفي وقتها المناسب أمراً أساسياً لعمل القرار.

١. عناصر أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات:

أ. المعدات الكمبيوترية التي تمكن الأفراد من العمل الترابطي مع أنظمة إعداد بيانات المعلومات.

ب. مجموعة البرامج الكمبيوترية التي بواسطتها يتم إعداد المعلومات.

ج. خطوط اتصالات داخلية لإمكانية تبادل المعلومات بين المواقع.

د. بنية التقرير الموحد وهو العنصر الأكثر أهمية لأنه يوفر أحدث المعلومات عن مجالات كثيرة ويمنع ازدواجية المعلومات ويوحد الإجراءات.

٢. مفهوم عمل أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات:

النظام الأساسي لعمل أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات هو نظام القيادة الآلي بحيث تتم معالجة المعلومات آلياً. وتختزن البيانات المتعلقة بالأحوال الجوية وتحركات القوات والطائرات والسفن والصواريخ في الحسابات الآلية لتكون جاهزة للاستخدام الفوري عند الحاجة. وتتم عملية تقييم البيانات والمعلومات عن وضعية القوات والتقارير الاستخبارات والإنذارات باستخدام جداول تفسيرية تعمل بالحاسب الآلي.

وتقوم الوحدات الميدانية والجهات ذات العلاقة باستمرار تحديث ذاكرة الحاسب الآلي. وتقوم الحاسبات الآلية بتسجيل تقدم القوات الضاربة وقت الحرب. ويتم عرض المعلومات وبيانات العمليات على شاشات تلفزيونية وخلال ثواني قليلة يمكن إبراز بيانات العمليات المهمة على شاشات

عرض كبيرة يشاهدها كل أركان القتال في القيادة، أو استعادتها مطبوعة من الحاسب الآلي. ويقوم النظام بتوفير وتشفير جميع الاتصالات المرئية والصوتية بواسطة المعدات نفسها.

٣. وظائف أنظمة القيادة والاتصالات:

أ. مراقبة استعداد القوات ووضعية الصيانة، وإعطاء أحدث المعلومات عنها لضمان المحافظة على أقصى درجة استعداد للوضعية الدفاعية، وضمان وصول المعلومات المعينة بشكل دقيق في وقتها المناسب.

ب. تحسين وقت الإنذار ورد الفعل لجميع القوات المسلحة وتنسيق عمل القوات البرية والجوية والبحرية وقوات الدفاع الجوي. وتأمين الاستخدام المنسق لجميع وحدات المناورة البرية ووسائل إسناد النيران والإسناد القتالي المتوفر، وإجراء التكامل والتنسيق والإدارة الفعالة لجميع المصادر المتوفرة لإسناد المعركة البرية.

ج. توفير مقدرة إدارية واسعة تكفل تحقيق القيادة والسيطرة على القوات المسلحة في حالة نشوب أي نزاع من أنواع الصراع.

وتزويد القادة ومنسوبيهم على مختلف المستويات بصورة دقيقة عن الأوضاع والمواقف المختلفة في الوقت المناسب فأساس للتخطيط وتوجيه القوات والتنسيق المستمر والسيطرة الفعالة على القوات.

د. إمداد القائد العام بسيل من المعلومات عن حالة قواته بتقارير الاستخبارات وبالإنذارات التكتيكية لمساعدته لاتخاذ القرارات الحكيمة.

هـ. نقل الأوامر والتوجيهات وطلبات الإسناد والاستخبارات والنتائج العمليات ووضعية القوات في وقتها المناسب.

و. تعتبر السـند القوي لتزويد القائد العام بصورة متكاملة عن الخطر الذي يواجه قواتـه حتى يتمكن من اتخـاذ الإجـراءات اللازمة في الوقت المطلوب لحمايـة قواته. كما تعطيه صورة صحيحـة عن وضع قواته ودرجة اسـتعدادها. وتمنحه إمكانية قيادة قواته المختلفة بأكثر الطرق فاعلية والتأثير بنفسه على سير المعارك بنجاح.

وهكذا يتضح أن أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات الحديثة تعطي القادة على مختلف المستويات صورة واضحة عن فعالية قواتهم وتمنحهم وسيلة أكثر فورية ودقيقة تسـتجيب لحاجاتهـم إلى المعلومات وتختصر الوقت والجهد وإجراءات كثيرة لإنجاز مهام القيـادة. وبما أن جريان المعلومات فوري ومتصل وحديـث ويتم معالجتها آلياً. فإن هـذه الأنظمة تعتبر عوناً للقائد لا يقدر بثمن لاتخاذ القرارات المتعلقة بالقيادة والعمليات.

القائد والمرؤوسين خلال عمليات القتال

كثـيراً من الأعمال والمهن لا تخلو مـن التضحية ولكن بصورة عرضية، وغالباً ما يجد الإنسـان نفسـه ملزماً بالتضحية المفروضة عليه من المهنة، ولكن مهنة حمل السلاح تختلف عن ذلك لأنها المهنة الوحيدة التي يشكل الموت القاعدة الأساسية للواجب المسلكي المهني، وهدف الحرب دائماً يتمثل في القضـاء على الخصم خلال الصراع وهذه الميزة كافية لكي تمنح حياة المقاتلين وقاراً وعظمة لا يمكن مقارنتها بشيء آخر.

ومهنة حمل السـلاح تتخطي هذا المسـتوى من التضحية لأن المقاتل

يتنــازل عن حياته الخاصة من أجل قضية تتجاوزه خلال الصراع الجماعي، وتمتد مســؤوليته إلى حماية حياة الآخرين إلى جانب حياة رفاقه المقاتلين، لأن القــوات المقاتلة عبارة عن اجتماع عدد كبــير من المقاتلين يخاطرون بحياتهم معاً لتحقيق هدف مشــترك، وينعكــس تأثير عمل كل فرد من هذه المجموعة على أعمال الآخرين.

وفي الواقــع أنه ليس هناك إخلاص يتجــاوز تقديم المرء حياته من أجل مجتمعه والقضيــة التي يؤمن بها أو الهدف الذي يســعى إليه، وهذا يفسر حقيقة الإحســاس الكبير الكامــن في نفوس رجال الحــرب، لأن الموت بالنسبة للمقاتلين يشكل دائماً جزءاً من واجباتهم المهنية.

وأعمال الســلم مهما ســمت ومهما كانت جديرة بالتقدير ومهما كانت عظيمة تبقى مدفوعة بتأثير المصلحة الشخصية التي لا يمثل الموت فديتها. غالبــاً ما يتميز الإخلاص والتحرك في أعمال الســلم بطابع فردي وإن كان ذلك لا يشكل القاعدة دائماً.

والحرب الحديثة جعلت مهنة القتال من أصعب المهن وأشــقها، ورغم كونهــا تتصف بالصعوبة منذ القدم ولكنها أصبحت حالياً أصعب بكثير بعد أن دخلت فيها عوامل كثيرة ومتســعة، وأصبحت وجهة النظر الحربية لعبة تلعب ضمن أحكام وقواعد ومبادئ سلوكية معينة يجب مراعاتها واعتبارها للوصول إلى النصر.

والإنســان هو العنصر الرئيسي في الحــرب لأن الأدوات الأخرى قابلة للتبــدل والتطور والتغير، ولكن يبقى الفرد هو الأداة الأساســية في الحرب

الــذي يبقى تقريباً بــدون تغيير، وإذا أهمل هذا المفهــوم ولم تعتبر وتفهم سلوكيات ومواصفات الرجال ســبب ذلك أخطاء قاتلة في تخطيط وتنفيذ العمليات وقيادة الجنود.

فالحــرب تفرض امتحاناً قاســياً لقدرة تحمل الفرد الجســدية وصلابته المعنوية، لذلك لا يكتفى بتدريبه وتجهيزه بشــكل يجعله ملماً بشكل جيد لكي ينفذ واجباته بكفاءة، ولكن لا بد أن يتميز بالصفات البدنية التي تؤهله لتحمل مشــاق العمل في الميدان وأن يتحلى بالانضباط المستند إلى المثل العليا للتصرف العسكري، وتتركز الاعتبارات الجوهرية في تدريب الفرد في تحقيق اندماجه ضمن المجموعة وتأســيس مستوى عالي للتصرف والأداء الجماعي للمجموعة دون المساس أو تحطيم مبادرة الفرد، لأن قيمة الرجل الفردي تبقى حاســمة رغم التقدم التكنولوجي كــما أنها تزيد مجال انفتاح القتال. لذلك لا بد أن يتدرب كل فرد على كيفية وأهمية استغلال أي وضع أو فرصة سانحة بكل جد ونشاط وجرأة، ولا بد من إقناعه بأن نجاح العمليات يستند بشكل رئيسي على مبادراته وأعماله.

وفي الواقع إن الصفات العســكرية لقادة الوحــدات وأعضائها ورغبتها لخوض القتــال هي التي تحدد القيمة القتالية لأيــة وحدة، ويمكن تحديد صورة القيمة القتالية لأية وحدة عن طريق حالة أفرادها ومظهرهم ومعداتهم وجاهزية الوحدة للعمل، ولا شــك أن القيمة القتالية للوحدة تعتبر أساســاً قوياً للنجاح في أية معركة.

تعتبر ســاحة المعارك مكان الموت الذي تنفرد فيه غريزة حب البقاء عند

الإنسان، لذلك يحتاج المقاتلين في مثل هذه المواقف قائد حقيقي يقودهم يتمتع بسلطة ذات أصل مستقل، والسلطة الحقيقية هي تلك السلطة التي تؤثر على روح الوحدة لتثير فيها طاعة فعالة.

إن الأخطار الجسيمة التي تهدد الوحدة أثناء القتال وقسوة واجباتها في الميدان التي تصل إلى مستوى التجرد الكامل وقسوة وتعدد أسباب التفكك المعنوي التي تواجهها خلال القتال كل ذلك يتطلب وجود سلطة قوية جداً قادرة على فرض قواعد محددة وقاسية وثابتة، ويعتبر الخطر أفضل الوسائل لتحقيق الانضباط، فعند ساعة الخطر يسكت الجميع ويتجه الكل إلى أول رجل يعطي أمراً أو يقدم ما يفيد.

ولكن يجب أن يضع القائد باعتباره دائماً أنه لا يأمر ملائكة بل بشراً معرضين للخوف والتردد والأخطاء، لذلك عليه العمل للتغلب على برودة وعدم فهم بعض المرؤوسين ومعارضة البعض الآخر، وأن يعرف ويدرك بشكل كافي السلوك الإنساني لكي يستطيع إقناع الرجال المترددين أن يقاتلوا ويخاطروا بأنفسهم دون مكافأة ملموسة.

وقيادة الرجال لا تتصف بالتعقيد ولا تعني بأية حال من الأحوال أن يكون القائد غامضاً، ولكنها أمر سهل وتتميز بالبساطة، ولكن تتطلب منم القائد أن يفهم بشكل دقيق من يتعامل معهم وإفهامهم رأيه جيداً وبكل وضوح، ولا شك أن هناك بعض الصعوبات التي تعترض إفهام المرؤوسين الأوامر بدقة أحياناً، لأن المرؤوس لا يسمع ما يقال له ولكنه غالياً يسمع ما يتخيله أو يفكر به وهذا يخلق حاجزاً بين القائد والمرؤوس، لأن الفهم يتطلب تفكير

وتحليل ومقارنة، والمرؤوس لا يستطيع ذلك لأنه غارق في رؤياه وخوفه وتطلعاته ويستطيع القائد تجاوز هذه المعضلة بواسطة إفهام المرؤوسين وإقناعهم بأنهم يريدون ما يأمرهم به.

وهذا أمر ليس سهلاً ولكن يتوقف على نوعية القائد قدراته وإصدار الأوامر ليس كافياً، ولكن الأهم من ذلك قبولها وفهمها من قبل المرؤوسين، وإذا تعذر ذلك لا بد من فرضها وقد يكون المرؤوس خائفاً أو متردداً أو غير كفواً أو تنقصه المهارة اللازمة لتنفيذ واجباته. هنا تظهر أهمية المراقبة التي تعتبر من أهم واجبات القائد الشخصية بعد اتخاذ القرار وإصدار الأوامر، ولكن على القائد أن يراقب النتائج دون التدخل المباشر في طريقة تنفيذ المرؤوس إلا في حالة الشك في قدرات ومهارة وكفاءة المرؤوس، علماً أن ثقة القائد الإدارية الممنوحة للمرؤوسين تعطي فوائد وإيجابيات كثيرة وتصبح في الأوقات الصعبة أقوى الحوافز لدفع المترددين إلى العمل.

وخلال المراقبة يجب أن يكون القائد أهلاً لمركز وبمستوى مسؤولياته وأن لا يتردد في تعديل أو إصلاح أخطاء المرؤوسين بشرط أن يدقق ويعرف الوضع جيداً قبل اتخاذ أي إجراء أو تعديل على تدابير المرؤوس الموثوق به والفاهم مهمته بشكل جيد قبل اتخاذ أي إجراء أو تعديل على تدابير المرؤوس الموثوق به والفاهم مهمته بشكل جيد والقريب من منبع الأحداث فقد يكون المرؤوس محقاً في تصرفه والعمل خلال مستوياته الأولية لا يتطلب من المنفذين ومستويات القيادة الدنيا إلا معرفة محدودة من الوسائل والحلول التي يتم اختيار بعضها حسب ظروف الموقف ولكن

عند ارتفاع مستوى التسلسل القيادي يصبح العمل أكثر تعقيداً أو أشد مشقة، وتتزايد عدد المعطيات والحالات الخاصة ويستحيل أحياناً وضع تصنيف للوسائل مما يترك اختيارها حسب الطلب، ويبقى القائد يثبت أو يعدل مبادرات المرؤوسين وبديهياتهم المطابقة لأفكاره ويلغي المتعارضة معها أو يقبلها كمعطيات جديدة.

وفي حالات كثيرة يكون القائد في حاجة إلى التشاؤم ليحسن اختيار النقطة التي يوجه إليها رجاله وإدراك أفضل السبل ليصل إلى تلك النقطة، ولكنه في حاجة أكثر إلى التفاؤل عند بداية قيادة رجاله إليها. ويجب أن يدرك القائد أن طول الأوامر ليس له علاقة بقدرات هيئة الأركان على صياغة الأوامر ولكنه متعلق بقدرة عناصر التنفيذ على الفهم، وعلى القائد أن ينقله خياله إلى موقع ووضع المرؤوس الذي سيتلقى هذه الأوامر وينفذها.

إن أهمية كمال الأوامر أو إيجازها متغيرة وتتوقف على المرحلة القتالية، فمثلاً قبل العمل خلال المراحل الأولية يكون الوقت متوفراً لهيئة الأركان لدرجة تسمح لها بإصدار أوامر عامة مطولة، والمنفذ يملك الوقت الكافي ليقرأها ويستوعبها لذلك من الأفضل أن تكون الأوامر كاملة ما أمكن خلال هذه المراحل. لأن إدراك المرؤوسين لفكرة القائد ونواياه تساعد على إيجاز الأوامر خلال المراحل المقبلة، وخلال العمل التي أثنائها لا تستطيع هيئة الأركان صياغتها مطولة، وبنفس الوقت يكون المنفذ في أوضاع قاسية لا تمنحه الفرصة لفهمها إن لم تكون موجزة.

يعتبر العمل الحاسـم المطلب الأسـاسي في القتال، لذلك على القائد أن يزرع الثقة لدى مرؤوسـيه من خلال التصرفات الحاسمة ورفع كفاءتهم وقدراتهم لاكتسـاب التفوق المادي والمعنـوي على العدو، والتغلب على أصعب المواقف بواسـطة التدريب على الجهد الجسـماني والقسوة ضد الذات والمشاق والإرهاق وقوة الإرادة والثقة بالنفس والشجاعة والإقدام، ويخلـق القائد في نفوس مرؤوسـيه نوعاً من المشـاركة الضمنية ويحس المرؤوس بهذه المشـاركة عن طريق العوامل المعنوية والفكرية التي تحرك عند المرؤوسين شعوراً إلزامياً خفياً.

والقائد لا يعمل وحيداً ولكن هيئة أركانه التي توفر له الوقت إذا اسـتطاع التخلص من الفكرة القديمة المتمثلـة بأن يعرف القائد في جميع الحالات ويرى كل شيء بنفسه، ولكن القائد الحقيقي هو الذي يحتفظ لنفسه بالعمل الذي لا يستطيع غيره إنجازه.

ومن أهم صفات القائد الناجح قدرتـه على الإصغاء، لذلك على القائد أن يستشـير مرؤوسيه المؤهلين عن جميع الأمور بما في ذلك الأعمال التي احتفظ بها لنفسه ليعطي المرؤوسين مثالاً حياً على التواضع الفكري.

والقائد رجل مكلف باتخاذ القرارات وهذا روح واجباته وفشله يؤثر على قيمته، ولكن استشـارة المرؤوسين وطلب مسـاعدتهم لا تسبب للقائد أي حرج بـأي حال من الأحوال، لذلك على القائد أن يدرك كيفية الإصغاء إلى المرؤوسين، وأن يأخذ بآرائهم إذا لزم الأمر دون أن ينعكس ذلك على حرية القرار الذي يملك القائد وحده حق اتخاذه بفضل مستواه ومسؤولياته.

وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار القائد ملماً بكل الأشـياء ولا يمكن اعتباره أذكى البشر وأحذقهم، والمرؤوسـين الذين يتردد القائد في استشارتهم هم ورثة منصبه ويمثلون قائد المستقبل، ومن الصعب اعتبار الخلف أقل فهماً ومهارة وأضعف إدراكاً من السـلف وإلا أصبحت الأمم تنحدر إلى الهوية بدلاً من التقدم والتطور.

وتتجزأ مهمة القائد عند توزيع الأعمال على مرؤوسـيه إلى سلسـلة من المهام المنسقة والمحددة بالزمان والمكان، ويقسم القائد الأمر إلى شرائح إلى المرؤوسـين ويحتفظ كل مرؤوس بحرية نسبية في مجال عمله ويملك حقـل عمله وأسـلوبه الخاص ورؤيتـه وينفذ أفـكاره وقراراته، ويتصرف المرؤوس بشـكل طوعي أو إجباري لأنه مرتبطاً برئيسه بزمام مرن ويحدد له مجال حرية عمله ويتوقف اتسـاع إطار هـذا المجال على الظروف ومكانة المقاتل في التسلسل القيادي.

في الواقـع إن الضغـط والقلـق والخـوف والإرهاق عوامـل مدمرة خلال المعـارك إلى جانـب استنزاف العقـل إذا رافـق ذلك هجوم نفـسي من قبل العـدو، ولكـن المرؤوسين الجيديـن لا بـد أن يكونوا مدربين عـلى العمل في أصعـب الأوضـاع ومتوقعـين لأسـلوب تفكـير قائدهـم والاسـتفادة من المعلومـات المتوفـرة مهـما كانـت قليلـة، والعمـل بـل القتـال مـن أجـل الحصـول عـلى المعلومات ومشـبعين بفكرة عـدم الفاعلية تعتـبر من أفظع الأخطاء العسـكرية.

والمرؤوس سيد تصرفاته التنفيذية داخل إطار مهمته لأنه يمتاز بقربه من مجال العمل وقدرته على العمل بسرعة لمواجهة الأوضاع المتغيرة، لأن الوقت بين القرار والتنفيذ يتضاعف معِ ارتفاع التسلسل القيادي، لذلك فإن المرؤوسين يتصرفون غالباً ببداهة تنعكس نتائجها على قرارات القائد المقبلة.

والمرؤوس يتلقى المعلومات ويراقب ويتوقع ويشكل فكرته الخاصة، وبما أن زاوية نظره تختلف عن زاوية نظر رئيسه والصورة الماثلة أمامه أقل اتساعاً، وبما أنه مقيد أكثر من مرؤوسيه في التفاصيل التكتيكية لذلك لا تنطبق فكرته مع فكرة رئيسه تمام الانطباق.

إن أسلحة القائد الفكرية تتمثل بالتفكير والتجربة والإلهام لذلك يجب أن يتميز القائد بشخصية تعادل فكره، لأن زيادة فكر القائد على شخصيته تجعله غير مناسب لمهمة القيادة، وتمنع القائد بإرادة قوية بدون ذكاء كافي تجعله خطر على القيادة، وكذلك تميز القائد بالذكاء بدون إرادة يعتبر شيئاً لا قيمة له في ميدان العمل.

لذلك من الصعب العثور على القائد الفذ إلا في حالة اقتران قوة الشخصية بالإرادة والذكاء عند ذلك تجد العقل المفكر التحليلي مع الإلهام الفوري الذي يخلق العبقريات، ولا شك أن التفكير القوي الواضح داخل المكاتب رائعاً حقاً ولكن التفكير بنفس القوة والوضوح في ميدان القتال وسط أزيز الرصاص وأصوات انفجارات القنابل هو الذي يمثل الممارسة المثالية للقدرات الإنسانية، لأن القائد سيكون وحيداً رغم جميع مظاهر المحبة

المحيطة به، وهذه الوحدة هي التي تخلق عظمته وتبرر حقه في القيادة لأنه يحمل المسؤولية وحده.

والقائد الحقيقي هو الذي يستطيع حساب وقته بكل دقة ويعرف كيف يتوقع ويستطيع تدارك الأمور بعكس النظري الذي يعتمد في دراسته وتحليلاته على الفانوس السحري.

إن قوة التفكير ووضوحه تدفع القائد إلى العمل ويجد القائد القوة الدافعة في إرادته التي تجعله يتجاوز حواجز الشك ليصل في النهاية إلى يقين. وذكاء القائد لا يستطيع بلوغ هذه الدرجة إلا إذا استند إلى التجربة والحس السليم والشخصية القوية.

إن وسائل القتال المتوفرة للقائد تمثل أهمية خاصة لأنه يشتبك في القتال بما يملكه وليس بما يرغب فيه أو يتوق إليه، لذلك يتوقف نجاح القادة إلى حد بعيد على فهم تحديدات الآلة التي يشرفون عليها وإمكاناتها والتأكد من كفاءتها من ناحية البنية القتالية وترتيبات الأركان والاستخبارات والمعلومات والاتصالات واستطاعتهم دفعها بأكملها عند الضرورة.

إن مهمة الاستخبارات معروفة للجميع ولكن يغيب عن بال البعض أهميتها بالنسبة للقوات الصديقة في الحرب الحديثة غالباً ما تكون مراكز قواتنا مجهولة وتحتاج إلى اهتمامنا بقوات العدو وتحركاته.

من مسؤوليات القادة الإلمام بأنظمة الأسلحة الحديثة التي تعبر عن معنى دقيق في الحرب الحديثة سواءً كانت الأنظمة متجانسة متكاملة يشمل تركيبها آلة حمل السلاح وأجهزة تمييز الأهداف وآلات السيطرة اللا

إلكترونية كما في الطيران أو كانت عناصر الأنظمة منتشرة ومتباعدة كما في المدفعية والدفاع الجوي.

وأخيراً بما أن فن الحرب يعتمد على الأسس العلمية وهو نشاط حر خلاق يحتاج إلى أقصى عطاء من شخصية الرجل الكاملة، إن فراغ ساحة القتال في حاجة إلى مقاتلين يفكرون ويعملون باستقلالية ليتمكنوا من استغلال الفرص المتاحة وكل الأوضاع المناسبة وبإصرار وجراءة.

لذلك يبقى دور الإنسان حاسماً رغم التقدم الهائل في تكنولوجيا الأسلحة والتكنولوجيا العسكرية بصفة عامة، وزاد من أهمية الإنسان في الحرب حالة الانتشار التي تتميز بها الحرب الحديثة.

فالقاعدة الرئيسية لتحقيق النتائج المرضية خلال العمليات تعتمد على القيادة المتفوقة والأفراد المتفوقون. ورغم أن المفتاح الحقيقي للسلوك العسكري يكمن في ديناميكيات المجموعة الإنسانية وإن اشتراك الجميع ضروري لتحقيق نتيجة واحدة، إلا أنه يطلب من مختلف الرتب بشكل فردي إعطاء جميع قدراته الروحية والفكرية والمعنوية بشكل مستقل لأن ذلك هو النهج لتركيز القوة الكاملة للأفراد أثناء القتال ودفعه لإظهار الشجاعة والحسم خلال المواقف الخطرة والحرجة ودفع الآخرين لتحقيق الإنجازات الجريئة.

وعندما تحين ساعة اتخاذ القرارات والتضحيات ينبغي تقديمها غالباً لا تجد صناع هذه الإنجازات الخطيرة إن لم يكن بين النفوس نفوس سامية متعطشة إلى تحمل المسؤوليات، لأنها مليئة بإرادة النصر وتمتاز بالإرادة

والرؤية الواضحة للوسائل المؤدية إلى النصر التي تدفعها للقيام بالواجبات الرهينة دون تردد ومواجهة المشـــاق والتضحيـــات برباطة جأش والمجازفة بكل شيء حتى حياتها.

والدلائل تشـــير بكل وضوح إلى أن الإنسانية تتقدم هذه الأيام بخطوات ثابتة إلى مســـتقبل مظلم قلق لم تعرفه من قبل ذلك فهي في حاجة إلى قادة وإلى رجـــال يحتفظون بداخلهم بروح جســـورة وعقل يفكر بعمق تمنحهم القدرة على استخدام الوسائل وقيادتها وتوجيهها نحو أهداف معقولة.

ومهنـة حمـل السـلاح مـن أكـثر المهـن التـي في حاجـة لهـؤلاء القادة صناع الإرادة القويـة القادريـن عـلى رسـم الاتجاهـات البعيـدة ليسـيروا عليهـا ويسـتطيعون تحديد المهـمات المتلاقيـة المثمرة. لأن تزايد وسـائل الجنـود الماديـة تدفعهم إلى السـمو إلى مسـتوياتها ليحسـنوا اسـتخدامها. ومهنـة السـلاح تتطلـب قـادة تجتمـع فيهـم ميـزة معرفـة الرجـال وتـذوق التفكـير وهـو العمـل ويتصفـون بثـلاث صفـات متناقضـة هـي الخيـال والـرأي السـديد والإرادة القويـة.

القائد والقرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات بشكل عام من أكثر العوامل المؤثرة في حياة الأفراد والجماعات والشعوب والدول نتيجة لارتباط القرارات بعمل الإنسان وحياته، وبكل مجالات النشاط الإنساني المختلفة، إلى جانب ارتباطه بتحقيق وإنجاز المهام على اختلاف أنواعها وأشكالها. والأفراد بصفة خاصة هم محور ارتكاز عملية اتخاذ القرارات سواء القيادات التي تتخذ القرارات لتوجيه نشاطاتها أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع هذه القرارات أو في تنفيذها أو يكونون هدفاً لها.

وبما أن القيادة في الأساس عبارة عن عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات إلى تحقيق أهداف محددة، فإن القرارات هي أهم وسائل القيادة لتحقيق أهدافها وهي نقطة الانطلاق لجميع النشاطات التي تتم داخل تنظيم القيادة والعمليات التي تكلف بها. وتتعدى ذلك على علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، لأن القرارات تمثل جوهر عمل القيادة، فالقرارات من أكثر العوامل التي تحدد وتبرز جوانب اختلاف القادة في أساليب ومنهج القيادة لأنها تعكس روح المبادأة والخلق والإبداع عند القادة خلال مواجهة المشاكل والمواقف الصعبة وتعبر عن إرادة القائد الملزمة للأفراد بما لديها من السلطة لهدف تحقيق أغراض معينة.

ويعتبر اتخاذ القرارات العسكرية من المهام الرئيسية للقادة على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم لذلك تميزت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب

القيادة إلى جانب أن مفاهيم نظرية القيادة مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، إضافة إلى أن القائد وصف بأنه متخذ القرار والذي يميزه عن غيره من أعضاء تنظيم القيادة هو قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها.

لذلك أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور ارتكاز العملية القيادية، وأصبح نجاح القيادة في تحقيق أهدافها ومهامها يعتمد إلى درجة كبيرة على قدرة وكفاءة القائد على اتخاذ القرارات المناسبة والسليمة.

وتشمل عملية اتخاذ القرارات من الجانب العلمي جميع تنظيم القيادة ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ التي ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، لأن أي تفكير في العملية القيادية يرتكز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات وأسس إجراءات تنفيذها.

وترتبط عملية اتخاذ القرارات بجميع جوانب وظائف القيادة المتعددة كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصالات والتفويض وسياسات القائد أو تعليمات القيادة المستديمة، فالقرارات ترتبط بتلك الوظائف وتؤثر فيها كما يتضح مما يلي:

١. التخطيط واتخاذ القرارات:

إن التخطيط عبارة عن نشاط عقلي يرتبط في المستقبل ويعتمد على الافتراضات والتنبؤات والتوقعات التي ستسيطر على المستقبل، ويتوقف على اختيار محدد من بين عدة خيارات متوفرة التي تم تقييمها وتحليلها لتحديد الاختيار الأفضل الذي يحقق هدف التخطيط.

وتتفق عملية اتخاذ القرارات مع عملية التخطيط بالنسبة لكثير من معايير تقسيم أنواع التخطيط، وتم تصنيف أنواع التخطيط حسب مستوى القيادة التي تتولى وضع الخطة، وهو نفس تصنيف أنواع اتخاذ القرارات، إضافة إلى ذلك جميع القدرات والمهارات وبعد النظر اللازم لوضع الخطة أو اتخاذ القرارات شرط أساسي يجب توفرها لكل من يشغل منصب قيادي يتطلب القيام بعملية التخطيط واتخاذ القرارات، لأن القيادة عبارة عن مراحل متتابعة من التفكير واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المرسومة، وهكذا يتضح مدى ارتباط عملية اتخاذ القرارات بعملية التخطيط التي تقوم على اتخاذ القرارات في النهاية.

٢. التنظيم واتخاذ القرارات:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالتنظيم من عدة جوانب سواءً بالهيكل التنظيمي أو بالإجراءات التنظيمية أو بطبيعة العلاقة التي تربط المرؤوسين إلى جانب تقسيمات العمل ومسؤولية المرؤوسين.

ويتضح تأثير التنظيم في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات للمرؤوسين إلى جانب القواعد والإجراءات التي تحكم العمل وتنقل عملية اتخاذ القرارات إلى كل أجزاء التنظيم للعمل وتنمية وتدريب المرؤوسين وتهيئتهم للقيام بالواجبات المختلفة.

وتتوقف طبيعة وأهمية اتخاذ القرارات على اختلاف طبيعة التنظيم وشكله ونوعه ومستوى لا مركزية القيادة فيه. ومن هنا يتضح أن معيار تقييم أي تنظيم قيادي ينطلق أساساً من نوعية القرارات التي تتخذها قيادته وكفاءة وضع تلك القرارات موضع التنفيذ.

٣. التنسيق واتخاذ القرارات:

يعتبر التنسيق من أعمال القيادة المهمة ويتوقف نجاح القائد على قدرته على التنسيق بين نشاطات قيادته المختلفة والتي تكون ضمن سلطاته.

ويظهر ارتباط التنسيق في عملية اتخاذ القرارات من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية لضمان الاستفادة منها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ولا بد للقائد متخذ القرار اعتبار ثلاثة عوامل رئيسية عند اتخاذ قراره لارتباطه بعملية التنسيق وهي:

أ. التوازن: الذي يحقق لكل قيادة احتياجاتها التي تعطيها مزيداً من الفاعلية بشكل متوازن.

ب. التوقيت: ينبغي اتخاذ القرار في الوقت المناسب لأن تأخير القرارات يعيق العمل.

ج. التكامل: الذي يتطلب تحقيق الانسجام بين نشاطات مختلف وحدات القيادة وبين جهود المرؤوسين ضمن إطار تعاوني متناسق لضمان التكامل وتوحيد الجهود وتعبئتها لتحقيق الهدف وإنجاز المهمة بأفضل الطرق وأسهلها.

٤. الاتصالات واتخاذ القرارات:

بما أن الاتصالات تعتبر شريان القيادة وضرورة ولازمة لجميع جوانب القيادة المختلفة، فإنها تعتبر أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يعتبران جانبين هامين من جوانب القيادة

وكل منهـــما يعتمد عــــلى الآخر ويتأثر به، إذ أن الاتصــالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين.

٥. التفويض واتخاذ القرارات:

لقد زادت وتعقدت الأعباء والمســؤوليات على عاتــق القيادات نتيجة لتطوير الأعمال وزيادتها وتعقدها، وأصبح هم القائد رفع بعض مسؤولياته وواجباتــه الغير ذات أهمية عن كاهله لتوفير الوقت الكافي للمســؤوليات والواجبات الأكثر أهمية في القيادة، وتوفير الوقت للإطلاع على نشــاطات المرؤوســين ومعالجة مشــاكلهم. من هنا أصبح ينبغي على القائد تفويض اتخاذ القرارات للمستويات القيادية الوسطى والمباشرة كل حسب مستواه، وهذا بدوره ينمي قدرات المرؤوســين لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات معتمدين على أنفسهم إلا عن طريق تفويضهم السلطة في حدود مستوياتهم.

٦. سياسات القائد واتخاذ القرارات:

سياسات القائد أو تعليمات القيادة المستديمة هي عبارة عن قوائم عامة أو مفاهيم تعبر عن المبادئ والقواعــد التي وضعت من قبل القيادة لضبط الفكر وتوجيه العمل بما يتمشى ورغبة القائد. والتي وضعت سلفاً لترشد أو توجه المرؤوسين في مختلف مستويات تنظيم القيادة.

وهذه السياســات ليست إلا قرارات كانت مراحل وخطوات رسمها تتفق مع مضمون مراحل وخطوات اتخاذ القرارات، ومن هنا تتضح أهمية العلاقة بين اتخاذ القرارات وسياسة القائد.

ولقد أثبتت التجارب العملية أن رسم السياسات أو التعليمات المستديمة سلفاً يضمن كثيراً من المزايا المتعلقة باتخاذ القرارات لأنها تحلل حاجة القائد إلى التدخل المستمر كلما طرأ تغيير في سير العمل، كما تقلل من شك القادة وترددهم في صحة قراراتهم لأنها تخلق جواً من الاطمئنان يمكنهم من اتخاذ قراراتهم بكل ثقة.

ويمكن تعريف القرار بأنه: مسار العمل الذي يختاره القائد باعتباره أفضل وسيلة متوفرة لديه لتحقيق الهدف أو الأهداف المحددة، وبالتالي إنجاز المهمة.

وهناك عوامل رئيسية لازمة لوجود القرار والتي يمكن إجمالها بأن العامل الأول يتمثل بوجود موقف معين ومعضلة لها أكثر من حل، والعامل الثاني الاختيار الواعي والمدرك لأفضل حلول المعضلة المتوفرة.

والقرار بحد ذاته يعتبر عملية ديناميكية تتصف بالحركة المستمرة لأنها تنتقل من مرحلة إلى أخرى حتى تحقيق الهدف وإنجاز المهمة، ومن جانب آخر فإن المعضلة محل القرار غالباً ما تتصف بالتغير المستمر كذلك بين مراحل العمل حسب الظروف والمواقف الطارئة. وتغير المعضلة يفرض على متخذ القرار بغض النظر عن مستواه القيادي متابعة ذلك التغير بوعي وحزم لكي يستطيع تحديد المهمة الرئيسية وتمييزها عن المهام الفرعية إلى جانب المعضلة وظواهرها وأعراضها وأسبابها وبالتالي تشخيص المعضلة بشكل سليم ليتسنى له تحديد أفضل الحلول المتوفرة لديه لتحقيق وإنجاز المهمة.

وفي الواقــع أن المهمة والوضع هما العاملان الرئيســان اللذان يحددان جميع أعــمال القائد، ورغم أن الوضع قائم قبل المهمــة إلا أن القائد يبدأ يبحث المهمة أولاً والتي تتألف من الهدف الواجب تحقيقه، وينبغي للقائد أن يضع المهمة دائماً أمــام عينيه ولا يغفل عنها إطلاقاً وعند تجزئة المهمة لتسهيلها يجب أن لا تحرف أجزاؤها انتباه القائد عن الغرض الرئيسي وعند لحظة تدقيق هذه الأجزاء يتم إكمالها بتحليل دقيق لجميع جوانب المعضلة وتجنب المســؤوليات المتقاطعة وينبغي تقسيم الواجبات والسلطة بشكل ثابت وواضح.

وعمليــة اتخاذ القرارات عمليــة مقيدة لأن متخذ القــرار يخضع لقيود مختلفــة ومتعددة خلال اتخاذه قــراره، منها الضغــوط المتعلقة بإمكاناته وجاهزية قواته ونوعية المرؤوســين والأفراد وإمكانيــات القوات المعادية والطقس وجغرافية المنطقة، إلى جانب القيود الخارجية والمتمثلة بالعوامل السياســية والاقتصاديــة والاجتماعية. كما أن عملية اتخــاذ القرار تتصف بالبطء والصعوبة غالباً لأنها تســتغرق وقتاً لاتخاذ القــرار لتعقد المعضلة أحياناً وجمــع المعلومات وتحليلها أحياناً أخــرى، إلى جانب تردد متخذ القرار أحياناً. فإضافة ما يتطلبه اتخاذ القرار ومناقشــته غالباً تشمل العملية نشــاطات متعددة حســب متطلبات مراحلها وما تتطلبه هذه النشاطات من قرارات ومهارات لإنجازها بصفة عامة.

ومن المتعذر خلال عمليات القتال تحقيق أية نتائج أو الوصول إلى شيء إلا عن طريق الحساب، وجميع الأعمال التي لا تكون نتيجة لتفكير دقيق لا تنتهـــي إلى نتائج مرضية. لذلك ينبغي للقائد عند تكليفه بأية عملية تكتيكية أن يقيم جميع المعلومات المتوفرة لديه والمتعلقة بالمهمة.

ويبدأ قبل كل شيء بتحديد أبعاد رهانه بحيث يحدد ما يعرفه عن العدو، ويحدد ما ســيفعله وتحديد هدفه في ابعد نقطة يتوقــع الوصول إليها تاركاً هامشاً للصدف والحظ.

لذلك عملية اتخاذ القرارات تشمل بصفة عامة أنشطة أساسية تمر بثلاث مراحل تتمثل بما يلي:

١. مرحلة البحث والاستطلاع.

٢. مرحلة التفكير والتصميم.

٣. مرحلة المقارنة والاختيار.

وكل مرحلة من هذه المراحل تعتبر في حد ذاتها عملية اتخاذ قرار صعب، والنشاطات التي تشملها المراحل تعتمد على قدرات ومهارات عالية، ولكن يمكن اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب.

وعملية اتخاذ القرار تمر بمراحل وخطوات متعددة الهدف منها إرشـــاد القادة إلى ضرورة فهم وإدراك جميع جوانب المعضلة محل القرار، ومن ثم كيفيـــة التوصل إلى أفضل الحلول المتوفرة عن طريق تحليل وتقييم البدائل المتيسرة بالتالي اختيار الحل المناسب لإنجاز المهمة.

وهـذه المراحل تخضع لعـدة عوامل تؤثر في شـكلها وعددها ودرجة الإجـمال أو التفصيل عند دراسـتها، وأهم هذه العوامـل طبيعة الموقف والوقت والإمكانـات المتوفرة للقائـد وللعدو ونوع القـوات والمعدات للطرفـين وكفاءتهـا والطقس والتضاريـس إلى جانب العوامـل الخاصة بالسياسة والاقتصاد والحالة الاجتماعية.

وفي الواقع أنه من السهل تصنيف وتحديد مراحل اتخاذ القرار من الناحية النظرية، ولكن الصعوبة تكمن في تطبيق هذه المراحل عملياً بسبب تداخل وتشابك تلك المراحل حسـب ظروف طبيعة المعضلة أو الموقف، والتي تتميز بالتبدل المستمر. وهذا ينعكس على الترتيب النظري لمراحل العملية.

وعمليـة اتخـاذ القـرارات تربطهـا علاقـة ثابتـة بالمـاضي الـذي حدثت فيـه الأحـداث وظهـرت المعضلـة المـراد حلهـا. وترتبط بالحاضر حسـب الموقـف الراهـن الذي فـرض المعضلة والعمـل على إيجـاد البدائل لحلها وتقييمهـا واختيـار الحـل الأفضـل، وترتبـط بالمسـتقبل حيث سـيتم تنفيذ القـرار وإنجـاز المهمـة وتقييـم النتائـج، وتتمثـل مراحل وخطـوات عملية اتخـاذ القـرار الرئيسـية بما يلي:

١. تحديد المعضلة:

دراسة الموقف بشكل دقيق وواضح والذي يعتمد على عدة عوامل تتمثل بالمهمة والوسائط المتوفرة للطرفين وظروف منطقة العمليات بما في ذلك

التضاريس والطقس. ومن الأمور ذات الأهمية الخاصة التي يجب وضعها في الاعتبار عند تحديد المعضلة هي معرفة القائد للهدف المراد الوصول إليه ومدى إمكانية تحقيقه، وتحديد الهدف بدقة ووضوح يساعد القائد على تحديد إمكانية الوصول إليه ومعرفة سبل تحقيقه والمخاطر المحتملة التي قد تعترض تحقيقه وتحديد الإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتحقيقه وإنجاز المهمة.

من جانب آخر على القائد متخذ القرار عند تحديد المعضلة التركيز على تحديد المعضلة ومعرفتها بدلاً من الاتجاه إلى حلها مباشرة، لأن الخطأ في تحديد المعضلة ينتهي بتشخيص خاطئ للمعضلة وبالتالي إلى حلول خاطئة لا تؤدي إلى نتيجة.

٢. تحليل المعضلة:

تصنيف المعضلة وتحديد المعلومات المطلوبة ومصادرها، ويجب خلال مرحلة تحليل المعضلة وتصنيفها أن لا يغفل القائد متخذ القرار عن تغير المواقف والظروف الطارئة نتيجة لعوامل التغيير السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تؤدي غالباً إلى تغيير طبيعة الموقف والمعضلة الراهنة وأولويات العمل.

٤. تقييم الحلول المتوفرة:

يجب على القائد بعد أن يتوصل إلى البدائل المتيسرة والممكنة لتحقيق الهدف وإنجاز المهمة أن يجري تقييم شامل للحلول البديلة التي توصل إليها لاختيار الحل الأفضل والأنسب منها لتحقيق الهدف، وعلى أساس هذا التقييم ينظر إلى الإيجابيات والسلبيات لجميع خطط العمل المتوفرة ليختار الخطة التي تشير إلى احتمال النجاح مهما كانت ردود فعل العدو المضادة. وفي حالة تعادل كفتي حلين أو أكثر وجميعها يشير بالتساوي إلى احتمال النجاح يختار الخطة التي ستخدم النشاطات اللاحقة أكثر من غيرها.

وتعتبر هذه المرحلة مرحلة فكرية صعبة، لأن عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة تتميز بالصعوبة لأن مزايا وعيوب كل خطة من خطط العمل المتوفرة لا تظهر بوضوح عند بحثها ولكنها تبرز عند التنفيذ. ومن هنا يأتي الشك وعدم اليقين، ومما يزيد صعوبة المرحلة أمام القائد متخذ القرار أن عملية المفاضلة بين خطط العمل المتاحة تشمل عوامل غير ملموسة من الصعب وضع معايير لقياسها بدقة كالعوامل الملموسة.

وغالباً ما يتطلب التقييم تفكيراً سريعاً فيما يتعلق بالعوامل الأساسية فقط، لهذا يندر استخلاص استنتاجات دقيقة تتعلق بالعدو، وأحياناً يتأجل العمل خلال الحالات الطارئة نتيجة لنقص المعلومات مما يؤدي غالباً إلى فقدان

٣. البحث عن الحلول المتوفرة:

يبحث القائد معتمداً على ما توصل إليه نتيجة تحديد المعضلة وتحليلها إلى خطط العمل المتاحة له والتي يستطيع بواسطتها إنجاز مهمته في حالة نجاحها. وإلى خطط العدو المحتملة والتي يستطيع العدو تنفيذها فعلياً والتي تعترض إنجاز المهمة أو تعيقها. وجميع الحلول التي يتوصل إليها القائد لحل المعضلة المطروحة عبارة عن قرارات مقترحة يتم مقارنتها وتحليلها واختيار الأفضل منها ليكون القرار الأخير.

ويتطلب تحليل ومقارنة البدائل المتاحة بيان جميع العوامل والاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة للمعضلة والعقبات والصعوبات التي تعترض عمل القائد لإيجاد هذه البدائل. ولا بد من توفر شرطان رئيسيان للحل البديل هما:

أ. أن يسهم الحل في تحقيق نتائج مرضية لمساعدة القائد في إنجاز المهمة.

ب. إمكانية تنفيذ هذه البدائل بواسطة الإمكانات المتوفرة للقائد.

في حالة عدم توفر هذه الشرطين لا يتخذ صفة الحل البديل، وفي هذه الحالة ينبغي على القائد استبعاده من قائمة الحلول المتوفرة والمقارنة والمفاضلة.

الفــرص الثمينة، لذلك على القائد خلال هــذه المواقف أن يجازف ولكن مجازفات محسوبة.

٥. اخـتيار الحـل الأفضل (القرار):

تعتــبر مرحلــة الاختيــار النهائي من بــين خطط العمــل المتاحة لحل المعضلــة وتحقيق الهدف وإنجاز المهمة من أهــم الخطوات التي يعطيها القائد اهتماماته، لأن هذه هي مرحلة اتخاذ القرار ووزن النتائج المتوقعة مع الأهداف المنشــودة، وتعتبر من أكثر المراحل تعقيداً لأنها تتطلب مجهوداً فكرياً لإجراء المقارنة والتقييم الدقيق لإيجابيات وســلبيات كل خطة عمل من المخطط المتعددة والمتوفرة.

وتتأثر بعوامل واعتبارات متنوعــة ومتعددة بعضها ذات صفة موضوعية وبعضها ذات صفة شخصية نابعة من خبرة القائد ومعرفته ودوافعه ومشاعره ورغباتــه. وبعضها ذات صفة بيئية نابعة من متطلبات الموقف الذي تخضع لــه عملية الاختيار، وعملية الاختيار ترتكز إلى معلومات متشــابكة وتحت ضغط تأثيرات متعددة. لذلك لا بد لمتخذ القرار خلال الاختيار أن ينظر إلى الحل الأفضل على أنه حصيلة اختيارات ســابقة تم تقريرها. وهذا الاختيار من ناحية أخرى سيتبعه اختيارات لاحقة يؤثر فيها ويتأثر بها مما يتطلب من القائد التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها بدقة بقدر المستطاع.

لقد كشفت الدراسات النظرية والتطبيقات العملية عدد من المعايير والاعتبارات التي قد تساعد وترشد القائد أو توجه تفكيره إلى اختيار الحل الأفضل من بين الحلول المتوفرة، وأهم هذه المعايير هي كما يلي:

أ. درجة المخاطرة المحتملة.

ب. الاقتصاد بالقوة والجهود المطلوبة.

ج. الإمكانات المطلوبة لتنفيذه.

د. الوقت اللازم لتنفيذه.

هـ. آثار وانعكاسات تنفيذه.

و. درجة أهمية الأهداف التي يحققها.

ز. تأثير الاعتبارات والعوامل المرتبطة في الموقف عليه.

٦. متابعة تنفيذ القرار وتقرير النتائج:

إن المتابعة خلال عمليات تنفيذ القرار تمنح القائد تأكيد تنفيذ القرار حسب مقررات الخطة المرسومة وفي إطار التعليمات والقواعد الثابتة.

وبما أن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي باختيار خطة العمل الأفضل وإنما يتم تنفيذها عن طريق جهود الآخرين. ودور القائد لا ينتهي باتخاذ القرار ولكنه ينقل قراره إلى المرؤوسين ويشرح لهم أبعاده ويقنعهم به ويدفعهم إلى التنفيذ عند اقتناعه إلى قبول وفهم المرؤوسين لفكرة القرار، ويبقى لمتابعة التنفيذ. والمتابعة الدقيقة تمثل وسيلة حيوية تتصف بأهمية خاصة

لأنها تمكن القائد من اكتشاف الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي تعيق تنفيذ القرار والعمل على إذلالها وتلافيها مبكراً أو الحد من خطورتها بقدر الإمكان. والمتابعة تساعد القائد على تحري الدقة والواقعية في التحليل خلال التنفيذ لمعرفة القصور أو الخلل في القرار والعمل على علاج ذلك. كما تعطي القائد الفرصة لاتخاذ الإجراءات المناسبة فيما يخص القرار حول سحبه أو إيقافه أو تعديله جزئياً أو كلياً أو الإصرار عليه بحالته الراهنة.

وعند لحظة اتخاذ القرار يجب أن يختفي فيها خوف القائد وتردده بعد أن حسب كل شيء ووزنه. وينبغي له بعد أن حدد الأخطار أن يتقدم بجسارة، ويجب كتابة القرار بعد أخذه مهما كان حجمه أو طوله أو قصره.

وعند صدور القرار يصبح مقدساً رغم نقائضه الجزئية ورغم تطورات الصراع، وينبغي للقائد ملاحقة عملية التنفيذ بإصرار وعدم تعديله أو اختصاره دون سبب جوهري، وينبغي أن يكون حازماً ومصمماً بقدر استطاعته في أعماله وأن يتبع الأفكار المشكوك فيها والتي اختارها بكل إصرار كما لو كانت أفكاراً أكيدة، ولكن لا يكون إصراره كالإيمان الأعمى ويسكت عقله نهائياً، ولكن يترك العقل يقوم بمهمته الرئيسية والمراقبة واكتشاف اللحظة التي ينبغي فيها تغيير القرار. والقائد الحقيقي والواعي قادراً على التمييز والتوازن بين الشك الناتج عن مناقشته تعتمد على قواعد فرضية والاختيار الضروري للعمل.

ولكي يكون القرار سهل التنفيذ للجهات المنفذة لا بد أن تتصف صياغته بالبســاطة والوضوح وأن يتميز بصورة مختصرة ومميزة. ولأن وضوح القرار يســاعد على فهم وإدراك مضمونه بشــكل يلغي تغدد تفسيرات الأفراد أو الجهات التي ســتنفذه حســب مفهومها. ويجب عدم تناقض أجزاء القرار مع بعضها وأن يكون منســجماً مع القرارات السابقة واللاحقة ولا يتعارض مع التعليمات المستديمة ولا يتخطى صلاحيات القيادة متخذة القرار، وأن يتصــف القرار ببعض المرونة لكي يمنح المنفذيــن فرصة معالجة تغييرات الموقف التي تحــدث في الفترة بين إصدار القــرار وتنفيذه وكذلك خلال الأحــوال الطارئة الضرورية. ولا بد من تحديد الوقــت اللازم لتنفيذ القرار ومراحــل تنفيذه والوحــدات الفرعية المكلفة بتنفيذه ومســئولية كل منها، وطرق ووســائل التنفيذ وتحديد الإجراءات الوقائيــة لمنع الانحرافات في تنفيذ القرار.

ويبدأ القائد بإبلاغ الجميع عن حدود أبعاد رهانه بكل وضوح فيما يتعلق بما يعرفه عن الموقف والعدو وتوضيح فكرة مناورته وماذا سيفعل وتحديد هدفه بدقة، وينبغي أن تعبر المهمة عن إرادة القائد بشكل واضح وبطريقة لا تثير الالتباس، ويجب أن يكون الهدف وخطة العمل وقيود المهمة كالوقت مثلاً واضحة ومحددة دون أن تقيد حرية العمل أكثر من اللازم لكي يستفيد القائد من مبادرات وبديهيات المرؤوسين (غالباً ما تفرض القيود على طريقة

التنفيذ في إطار إرادة القائد الأعلى فقط عندما يكون ذلك جوهرياً للتنسيق مع باقي القوات).

ويضع القائد خطة مناورته موضحاً أين ومتى وكيف ينوي قيادة عمل قلب قواته لتنفيذ المهمة، وينبغي أن يوضح خلال فكرته للمناورة التنظيم العام لغرض نشر الموارد البشرية والمادية المتوفرة من أجل تحقيق أكبر فعالية قتالية ممكنة واضعاً باعتباره ضرورة التوازن بين الحاجة للسيطرة في أعلى وبين المبادرة من أدنى، وبين رغبة القيادة بتوظيف الموارد المتوفرة لخدمة الحاجة الكبرى لها وبين توفيرها محلياً بالقرب، ومتجنباً المسؤوليات المتقاطعة، وينبغي تقسيم السلطة بثبات ووضوح وبيان مراحل التنفيذ المتعاقبة وتوزيع المهام على القوات المرؤوسة، ويحدد فرضية أو فرضيتين لعمل العدو الأكثر احتمالاً مع أخذ جميع احتياطات الأمن الضرورية والكافية ضد جميع إمكانات العدو المحتملة.

وغالباً ما يكون القرار بحد ذاته ناقص يشتمل على شيئاً من الخطأ، ودور القائد أن يحاول أن يضعف هذه الصفة إلى أبعد حد والعمل على إنقاص حقل الإمكانات حتى يصبح حقل احتمالات، لأن القائد إذا فشل في كشف أكثر الأفكار صحة فإنه يتبع أكثرها احتمالاً، لأن المعطيات ناقصة وكثيرة الأخطاء، لهذا من واجب القائد مضاعفة التفكير والتوقيع وأن لا يعطي المجهود والصدفة فرصة غير مقبولة.

والقاعدة الثابتة أن يعطي كل عمل ثلثـين للعقل والثلث الثالث للحظ، فإذا زاد القسم الأول كنا جبناء وإذا زاد الثاني أصبحنا متهورين.

ولا يمكن الوصول إلى شيء ما دون الإيمان بالهدف ولا يمكن الوصول إلى شيء معقـول دون النقد والتحليل وعندمـا يتقلص حقل الممكن إلى أبعاده المحدودة.

وأخيراً ينبغي أن ندرك أن تقدير الموقف يتوج بالقرار ولا يستحسن تغيير القرار بعد أخذه بدون سبب قاهر ولكن ينبغي أن يواصل القائد إرادته وطاقته أثناء القتال حتـى تحقيق الهدف وإنجاز المهمة، وبمـا أن تقدير الموقف عملية مستمرة لذلك تتطلب الظروف المتغيرة في مختلف الأوقات وخلال المراحل قراراً جديداً، وهذا يجعل الإصرار بعناد بقرار سـابق له انعكاسات خطيرة كتأخير العمل وفقدان فرص العمل الحاسم وقد يسبب الفشل.

المراجع:

١. القيادة في الحرب: مارتن فان كريفلد، ترجمة د. يزيد صايغ. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.

٢. تولي القيادة: فن القيادة العسكرية وعلمها: العقيد صامولين هيز. المقدم وليم توماس وآخرين. ترجمة سامي هاشم. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الأولى.

٣. آراء في الحرب: الاستراتيجية وطريقة القيادة: أكرم ديري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت ـ الطبعة الثانية.

٤. القيادة: الأسباب الذاتية للتنمية القيادية: جاسم بن محمد بن مهلهل الياسين، دار الدعوة للنشر والتوزيع. الكويت.

٥. الحرب الحديثة: دراسة تحليلية للرجال والأسلحة والنظريات: شيلفورد بيدويل، ترجمة المقدم الركن/ مصطفى درويش, المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الأولى.

٦. عناصر القوة القتالية: مارتن فان كريفلد، ترجمة د. يزيد صايغ, المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الأولى.

٧. فن ومنهج القيادة والاستراتيجية: مايك فريدمان، ترجمة أ. د. عبدالرحمن أحمد هيجان، مراجعة أ. د. نعيم حافظ عطية أبو جمعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٨. الذكاء والقيم المعنوية في الحرب: ج. جان بيريه، تعريب: أكرم ديري، المقدم الهيثم الأيوبي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.

٩. إدارة الحرب: الجنرال ج. ف. س. فولر، تعريب وتعليق أكرم ديري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت: الطبعة الثانية.

١٠. الفكر والحرب: جـــان غيتون، ترجمة: المقــدم الهيثم الأيوبي، أكرم ديري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.

١١. حرب المباغتة: العقيد البرت ميرغلن. ترجمة: المقدم بسام العسلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت. الطبعة الأولى.



الإدارة العسكرية والقائد والقيادة



ردمك: ١-١٩١-٦٠٩١-٢-٠٢-٣-٦٠٣-٩٧٨